

NÄKYMÄTÖN ORGANISAATIOKULTTUURI ESIMIESTYÖN HAASTEENA

Päijät-Hämeen poliisilaitos, Lupapalvelut ja Opetusalan koulutuskeskus

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Julkisten palvelujen johtaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Hyttinen Silja
Järvinen Tarja

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HYTTINEN, SILJA & JÄRVINEN, TARJA

Näkymätön
organisaatiokulttuuri esi-
miestyön haasteena,
Päijät-Hämeen
poliisilaitos, Lupapalvelut
ja Opetusalan
koulutuskeskus

Julkisten palvelujen johtamisen opinnäytetyö, 78 sivua, 13 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, sitä miten valtionhallinnossa toimiva esimies voi työssään vaikuttaa organisaatiokulttuurin tiedostamattomiin osiin. Työssä pohditaan myös sitä, miten esimiesten ja alaisten odotukset kohtaavat työyhteisössä. Näkökulmaksi on valittu esimiesnäkökulma, mutta tutkimuksen onnistumisen kannalta on syytä myös lyhyesti kartoittaa alaitaitoja. Hyvä esimiestyö vaatii myös koko henkilöstön vastuullista ja motivoitunutta toimintaa.

Keskeisen teoreettisen viitekehyksen työssä muodostaa Scheinin monitasoteoria organisaatiokulttuurista. Teoriaosassa käydään läpi organisaatiokulttuurikäsite yleensä sekä selvitetään, mitä tiedostamattomilla osilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Lisäksi opinnäytetyössä kartoitetaan esimiehen ja alaisen rooleja organisaatiossa. Julkishallinnon byrokraattisen kulttuurin taustojen kautta siirrytään uusien johtamismallien kautta tärkeiksi katsottuihin viestintään, luottamukseen ja ammatillisuuteen.

Työn tutkimusaineisto kerättiin touko-kesäkuussa 2009 puolistrukturoidulla, sähköisellä lomakehaastattelulla 15:lle Päijät-Hämeen poliisilaitoksen Lupapalvelut – linjaan ja Opetusalan koulutuskeskuksen henkilöstöön kuuluvilta työntekijöiltä. Sitä täydentämään ja esimiesnäkökulmaa vahvistamaan tehtiin lisäksi kolme teemahaastattelua. Koko tutkimusaineisto analysoitiin teemoittain.

Tutkimuksen keskeisin tulos on, että esimies voi pelkästään esimerkillään vaikuttaa kulttuuriin. Lisäksi alaiset kokevat, ettei heitä kuunnella työyhteisössä riittävästi. Odotukset eivät aina kohtaa, mutta kehittymistavoitteet ovat yhtenevät.

Avainsanat: muutosjohtaminen, esimiestyö, organisaatiokulttuuri, julkinen sektori.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HYTTINEN, SILJA & JÄRVINEN, TARJA:

Invisible Organizational
Culture as a Challenge to
Leadership
Cases: Police of Päijät-
Häme, License Office,
OPEKO

Bachelor's Thesis in Management of Public Services 78 pages, 13 appendixes

Autumn 2009

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how the public sector superior can influence the subconscious parts of organizational culture. This thesis also discusses how the expectations of superiors and subordinates meet in the work community. The point of view chosen for this study is the superior's perspective, but to be successful the research also requires a brief survey of the skills of subordinates. The success of leadership also requires responsible and motivated action from the whole staff.

The theoretical framework of the study is based on the organizational researcher Schein's theory of organizational culture. Firstly, the theoretical part of the study begins with an overview of the concept of organizational culture. This area will clear up what is meant by the subconscious parts in the research. This thesis will also define the roles of a superior and a subordinate. Via the background of bureaucratic culture of public administration and through the new perspectives of management culture in general important aspects such as communication, trust and professionalism will be examined.

The data for the study was obtained by a semi-structured e-mail questionnaire posted in May-June 2009 to 15 subordinates of the staff at the Police Station of Päijät-Häme, the License Office as well as the National Centre for Professional Development in Education (OPEKO). To supplement and fortify the managerial point of view three theme interviews were carried out. The entire research was analyzed on the basis of different themes

The study results suggest that a superior can influence the organizational culture by example. Subordinates experienced that they are not listened to enough in the work community. The expectations of everybody cannot always be met, but the aims of development are similar for both.

Keywords: change management, leadership, organizational culture, public sector

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa tutkimukselle	2
1.2	Rajaus ja aikaisemmat tutkimukset	3
1.3	Työn rakenne	7
2	ORGANISAATIOKULTTUURIN YDIN	8
2.1	Esimiehen rooli kulttuurissa	12
2.2	Muutoksen välttämättömyys	14
2.3	Organisaatiokulttuurin haasteet julkiselle johtamiselle	17
2.4	Alaistaidot työyhteisötaitona	20
2.5	Johtamisen keinot	25
2.5.1	Viestintä johtamisen välineenä	30
2.5.2	Luottamus työyhteisön perusta	33
2.5.3	Ammatillisuus työyhteisössä	37
3	CASE-ORGANISAATIOT JA TUTKIMUSTULOKSET	42
3.1	Päijät-Hämeen poliisilaitos, Lupapalvelut	43
3.2	Opetusalan koulutuskeskus, Opeko	44
3.3	Tutkimuksen suorittaminen	45
3.4	Tutkimuksen tulokset	48
3.4.1	Esimies ja johtajuuden vaatimukset	50
3.4.2	Muutoksen vaikutukset kulttuuriin	52
3.4.3	Organisaation arvot ja tavoitteet johtamisen tukena	55
3.4.4	Alaistaitojen tuntemus työyhteisössä	58
3.4.5	Yhdessä tekemisen kulttuuri	60
3.4.6	Tutkimuksen esimiesnäkökulma	63
4	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	67
4.1	Tulkinnat	68
4.2	Kehittämistoimenpiteitä ja jatkotutkimuksen aiheita	70
	LÄHDELUETTELO	74
	LIITTEET	79

1 JOHDANTO

”Elämässä on hetkiä, jolloin sen tietäminen, että on mahdollista ajatella toisin kuin ajattelee ja nähdä toisin kuin näkee, on välttämätöntä katsomisen ja ajattelun jatkamiseksi.”

Michel Foucault

Julkisen sektorin esimiehen vastuualueet ovat laajentuneet koskemaan tulos, palvelu-, henkilö-, julkisuus- ja uudistamisvastuita. Tämän lisäksi myös palkkavaltaa on delegoitu esimiehille. Kuitenkin, monissa valtion organisaatioissa esimies ei ole saanut minkäänlaista koulutusta tehtävänsä, tai ei tiedä, mitkä hänen vastuunsa ja tehtävänsä tarkalleen ottaen ovat. Hänelle on ehkä annettu niin paljon asiantuntijatehtäviä, ettei varsinaiseen esimiestyöhön ole riittävästi aikaa. Hän ei myöskään ehkä saa mitään tukea omalta esimieheltään. Tämä aiheuttaa turhautumista, josta selviytymiselle on tärkeää, että lähiesimies tekee itselleen ja muille selväksi sen, mitkä ovat hänen valtansa ja vastuunsa rajat. (Valtiokonttori 2009, 43 – 44).

Erityisesti organisaation muutostilanteessa esimiehen olisi kyettävä tulkitsemaan eri tilanteita ja erilaisia toimijoita niin, että käytössä olevat voimavarat, resurssit, ohjautuvat oikein. Esille saattaa tulla myös asioita, joista on vaikea puhua. Esimiehen omat arvot ja niiden suhde organisaation arvoihin, asenteet ja toimintatavat näkyvät jokapäiväisessä esimiestyöskentelyssä; töiden organisoinnissa, vuorovaikutteisuuden tukemisessa ja vaikutusmahdollisuuksien luomisessa, tavoitteiden asettelussa ja arvioinnissa sekä palautteen annossa. Pienet asiat ovat merkityksellisiä ja niillä voi olla suuret seuraukset.

Monet johtamisen tutkijat ovat Mattilan (2006, 3) mukaan etsineet syitä muutos-hankkeiden kariutumiseen erityisesti työntekijöiden ja keskijohdon suunnalta koe-tusta muutosvastarinnasta. Uudistuksia on vastustettu suoraan ja epäsuorasti: kiel-täytymällä yhteistyöstä, sabotoimalla tai vain suhtautumalla asiaan passiivisesti ja haluttomasti, vaikenemalla. Mattilan näkemyksen mukaan asian tekee ongelmalli-

seksi se, että useasti tarkastelu on keskittynyt vain vastarinnan poistamiseen sen syiden ja mekanismien perusteellisen ymmärtämisen sijaan. Johtamisen tapa ja organisaatiokulttuuri kertovat siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan, miten toimitaan ja mihin uskotaan. (Schein, 1987).

Tämän opinnäytetyön tekijät työskentelevät tutkimuksen kohteina olevissa organisaatioissa, Päijät-Hämeen poliisilaitoksella ja Opetusalan koulutuskeskuksessa. Kuluneiden työvuosien aikana tekijät ovat olleet mukana erilaisissa kehittämissankkeissa. Yhteistä kaikille hankkeille on ollut, että alkuun kaikki ovat innostuneesti mukana, mutta ajan kuluessa kiinnostus loppuu ja tulokset jäävät vaillinaisiksi ja irrallisiksi. Hankkeiden vaikutus toimintaan on jäänyt parhaimmillaankin lyhytaikaiseksi ja tehottomaksi, ja myös organisaatiokulttuuri on säilynyt muuttumattomana. Jos tavoitteita on asetettu, on niiden seuranta vähäistä, lähes olematonta. Kehittämispyrkimykset tutkituissa organisaatioissa jatkuvat edelleen, samoin niihin liittyvät kehittämishankkeet. Siitä syntyi aihe tutkimukseen; voisiko pienemmillä, helpommin seurattavilla toimenpiteillä saada kestävämpiä ja vaikuttavampia muutoksia aikaan?

1.1 Taustaa tutkimukselle

Erilaiset kehittämisprojektit herättävät Järvisen (2006, 121) mukaan aina odotuksia ja toiveita siitä, että ongelmat ja epäkohdat korjaantuisivat. Jos hanke osoittautuu hyödyttömäksi, se tuottaa henkilöstölle pettymyksen. Jos tällaiset pettymykset toistuvat, se saa aikaan voimakkaita turhautumiskokemuksia, jotka synnyttävät kiukkua sekä organisaatiota, että erilaisia kehittymispyrkimyksiä kohtaan. Usein kehittämistoimenpiteet korjaavat hetkellisesti vain kulttuurin pintaa, sen näkyviä osia. Kulttuurin väärinymmärtämisestä tai väheksymisestä voi olla pitkäaikaiset seuraukset.

Kauppakamarin Yrityskulttuuri 2009 -tutkimuksessa todettiin, että sisäistä viestintää ja esimiestyötä on kehitettävä. Kauppakamarin tutkimusta varten haastateltiin 200 suomalaista yritysjohtajaa. (Keskuskauppakamari 2009). Tämän tutkimuksen oletuksena on, että sisäisen viestinnän ja esimiestyön kehittäminen tulee esille

myös monissa valtionhallinnon organisaatioiden kehittämishankkeiden tuotoksena kuluvana vuonna. Pohdimmekin, onko kehittämisestä itsestään tullut muotia seuraava trendi ja kehittämisen päätarkoitus on unohtunut?

Tutkimuskohteita ovat: Päijät-Hämeen poliisilaitos, Lupapalvelut -linja sekä Opetusalan koulutuskeskuksen Heinolan ja Tampereen toimipisteet. Molemmat organisaatiot ovat valtionhallinnon yksiköitä, mutta toimintaympäristöltään täysin erilaisia. Yhteistä organisaatioille on se, että niissä on tapahtunut viime vuosina useita, toisiaan seuranneita uudistuksia mm. valtion tulohajaus- ja johtamis- sekä palkkausjärjestelmäuudistuksien seurauksena.

Heinolan, Lahden ja Orimattilan poliisilaitosten yhdistyessä vuoden 2009 alussa, aloitti toimintansa Päijät-Hämeen poliisilaitos. Opetusalan koulutuskeskuksen seuraava suuri uudistus on yhtiöittäminen, mikä toteutetaan vuoden 2010 alusta. Molemmissa organisaatioissa on ollut ja on parhaillaankin kehittämiseen tähtäviä hankkeita.

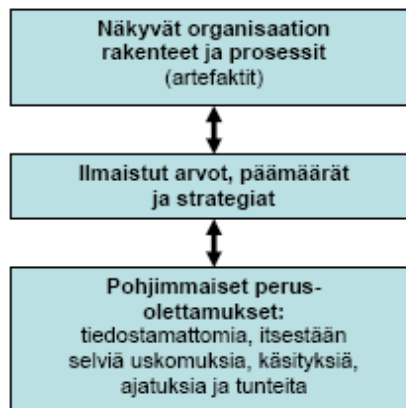
1.2 Rajausta ja aikaisemmat tutkimukset

Johtajuutta ja esimiestaitoa on Keskinen (2005, 19) mukaan on tutkittu ahkerasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Myös muutosjohtamista ja organisaatiokulttuuria on lähestytty lukuisin eri tutkimusasetelmin. Lähes kaikki tutkimukset ovat päätyneet yhteen yhteiseen havaintoon, pienetkin muutokset eivät tapahdu nopeasti, vaan muutoksiin pitää varata aikaa. Julkisen hallinnon tutkimukset ovat usein yhtä isoja kuin tehdyt kehittämishankkeetkin, ja siksi vaikeasti sovellettavissa muutosjohtamisen ruohonjuuritason työskentelyyn. (Keskinen 2005.)

Kasvatustieteen professori Soile Keskinen, Alaistaito-luottamus, sitoutuminen ja sopimus -tutkimuksesta käy ilmi, että alaistaidot ja esimiestyöskentely ovat toisiinsa hyvin kiinteästi liitettävät käsitteet. Pelkkää esimiestyötä ja sen vaikuttavuutta on vaikea tutkia, tai tulkita ilman alaistaitojen jonkinasteista käsittelyä. Keskinen (2005, 8) tutkimuksen johtopäätöksinä onkin todettu, että olisi oivallettava miten hyvällä esimiestoiminnalla luodaan edellytykset työntekijöiden osaa-

misen hyödyntämiseen muuttuvissa työoloissa. Tiedämme, minkälaista hyvän esimiestyön pitäisi olla, mutta johtajuuden kehittämiseen tähdänneet hankkeet ovat usein kuitenkin jääneet puolitiehen, kun ei ole samalla pohdittu, miten työntekijän, alaisen työkäyttäytymistä voitaisiin edistää. (Keskinen, 2005).

Tämän tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä toimii Scheinin (1987) organisaatiokulttuurin monitasoteoria (Kuvio 1), jossa organisaatiokulttuuri on jaettu kolmeen eri tasoon; 1. artefakteihin, näkyvään, mutta ei aina tulkittavissa olevaan, 2. arvoihin sekä 3. perusoletuksiin, joita pidetään itsestään selvinä ja jotka ovat näkymättömiä. Scheinin teoria organisaatiokulttuurin rakenteesta soveltuu tutkimukseen parhaiten juuri hänen esittämänsä kulttuurin näkymättömän osan vaikuttavuuden vuoksi. Piilevät perusoletukset ovat kaikkein vaikeimmin tunnistettavissa, ja siksi myös kaikkein vaikeimpia käsitellä aitoa muutosta toteutettaessa. Schein lähestyy organisaatiokulttuurin muutosta lähinnä johtamisnäkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin ottaa tämä teoria tutkittavaksi vastakkain uudempien, alaisnäkökulmaa ja organisaation kaikkia rakenteita käsittelevän muutosjohtamisen teorioiden kanssa. Siksi, näkökulman laajentamiseksi, työssä on käytetty runsaasti myös muuta lähdekirjallisuutta.



Kuvio 1. Kulttuurin tasot (Schein 1987)

Organisaatiokulttuuri on käsitteenä laaja, ja tutkimuksessa rajataankin tarkastelu koskemaan erityisesti organisaatiokulttuurin näkymättömiä osia. Näkymättömien osien vaikutus organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin on huomattava, mutta usein tiedostamaton. Schein (1987) puhuu kulttuurin näkymättömästä osasta or-

ganisaatiokulttuurin ytimenä, perusoletuksista koostuvasta kulttuurin tärkeimmästä osasta.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät asiat. Valtionhallinnon esimiestyön ymmärtämiseksi tutkimukseen on otettu mukaan myös alaistaidot. Tässä tutkimuksessa ei esitetä yksittäisiä esimiehen tai alaisen työn menetelmiä. Kumpaakin käsitettä lähestytään yleisellä tasolla, yhdessä ja erikseen, tarpeen mukaan.

Tämän tutkimuksen ydinkysymys on, miten saada ihmiset muuttamaan ajattelutapaansa ja toimimaan yhdessä parempaa, ehkä tuntematonta kohti. Opinnäytetyön päättötutkimusongelma on tutkia:

- × Miten valtionhallinnossa toimiva esimies voi työssään vaikuttaa organisaatiokulttuurin tiedostamattomiin osiin?

Alaongelmana tutkitaan:

- × Miten alaisten ja esimiesten odotukset esimiestyön suhteen kohtaavat?
- × Mikä on luottamuksen merkitys organisaatiokulttuurin kehittämiseen?

Työn tavoitteena on teorian ja empirian avulla selvittää, voidaanko julkisen hallinnon esimiestyöllä vaikuttaa organisaatiokulttuurin tiedostamattomiin osiin, ihmisten ajatteluun, ja sen synnyttämään käyttäytymiseen.

Empiriaosan tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen case -tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa voidaan antaa sijaa myös tutkimuskohteenä olevien organisaatioiden henkilöiden tulkinnoille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 26 – 28.) Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla kesä-heinäkuussa 2009. Lomake lähetettiin 15:lle tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa työskentelevälle, harkinnanvaraisella otoksella valitulle henkilölle. Kyselyyn vastaamisaikaa oli noin yksi kuukausi. Molemmista organisaatioista valittiin tutkimukseen myös esimiestyötä tekeviä henkilöitä, joille oli haastattelulomakkeen loppuun lisätty kysymyksiä esimiesnäkökulman korostamiseksi. En-

nen kyselyn toteuttamista lomakkeen toimivuus ja ymmärrettävyys testattiin sekä työntekijä- että esimiestasolla.

Kyselyyn valituilta kysyttiin taustatietoina nimi, organisaatio, sekä nykyisen työsuhteen kesto. Kysely tehtiin puolistrukturoidusti. Teemahaastattelu valittiin siksi, että teemahaastattelun avulla voidaan kysely kohdentaa tiettyihin teema-alueisiin, joista tutkijalla on jo alustava oletus (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 – 48). Vastauksia saatiin 14 ja tutkimuksen vastausprosentiksi tuli 93,3 %:a. Kysymykset laadittiin niin, että ne voitiin järjestää teemoittain.

Tuloksia täydennettiin kolmella erillisellä henkilöhaastattelulla, jotka sisälsivät kyselytutkimuksen tuloksiin pohjautuvia kysymyksiä. Haastatteluista tehtiin kirjalliset muistiinpanot, jotka tehtiin sillä tarkkuudella, että aineiston teemaan liittyvä sanoma välittyy. Haastateltavia pyydettiin tarkastamaan litteroidut haastattelut, sekä arvioimaan niiden totuudenmukaisuutta, luotettavuuden varmentamiseksi. Tarkastetut haastattelut ovat tämän tutkimuksen liitetiedostoina. Haastatellut henkilöt toimivat keskeisissä johtotehtävissä tutkituissa organisaatioissa. Haastattelu on joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. Sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla ja sen avulla saatava tieto on syvällistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11). Ennalta sovituilla, täydentävillä haastatteluilla pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja vahvistamaan tutkimuksen esimiesnäkökulma. Luotettavuudella tarkoitetaan tässä tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Tutkimuksen apuna käytettiin myös tutkijoiden omaa havainnointia.

Havainnointi eli observointi on tiedonkeruuta aistien avulla. Sitä käytetään erilaisissa tutkimusasetelmissä. Sitä voidaan käyttää myös täydentävänä menetelmänä tilanteessa, josta on saatu alustavaa tietoa muulla tavoin ja halutaan varmistaa asia. Havainnointia voidaan käyttää esimerkiksi haastattelun tukena. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37 – 38.)

1.3 Työn rakenne

Johdannossa esitellään ensin tutkimuksen aihealueisiin liittyviä taustoja, valittu tutkimusalue, rajaukset sekä aikaisemmin tehdyt tutkimukset ja tässä tutkimuksessa käytetty keskeinen viitekehys. Lisäksi johdanto sisältää myös lyhyen esittelyn tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista, tutkimusongelmat sekä tutkimustavoitteen ja esittelyn tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä, viitekehyksestä sekä tutkimuksen rakenteesta. Luvussa kaksi käsitellään aluksi organisaatiokulttuuri käsitettä, erityisesti sen tiedostamattomia osia. Sen jälkeen pohditaan esimiehen roolia ja sitä, miksi kulttuuria pitää muuttaa. Lisäksi selvitetään myös, mitä haasteita organisaatiokulttuuri asettaa byrokraattiselle julkiselle hallinnolle. Alaistaitojen lyhyen kartoittamisen jälkeen luvun lopussa käydään läpi teoriassa esille tulleita, johtamiseen yhdistettyjä, tutkimusongelman kannalta keskeisiä teemoja; viestintää, luottamusta ja ammatillisuutta.

Empiriaosa alkaa luvusta kolme, jossa esitellään ensin tutkimusaineisto yleisellä tasolla, taustatietojen perusteella. Tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden esittelyn jälkeen läpikäydään tutkimusaineiston analyysi teemoittain. Sen jälkeen, luvussa neljä, tehdään teorian ja empiirisen aineiston pohjalta tutkimuksesta yhteenveto ja johtopäätöksiä. Tämän jälkeen esitetään kehittämisehdotuksia tutkimuksen kohdeorganisaatioille, sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Yhteenvedossa arvioidaan vielä tuloksen onnistumista ja sen luotettavuutta.

2 ORGANISAATIOKULTTUURIN YDIN

Tässä luvussa käsitellään aluksi organisaatiokulttuuri käsitettä yleensä.

Lisäksi, kuten otsikko kertoo, tässä luvussa avataan myös organisaatiokulttuurin ydin- käsitettä. Tämän jälkeen tarkastellaan valtiohallinnon esimiehen työtä osana organisaatiokulttuuria. Luvussa pohditaan myös kulttuurin tarvetta muuttua sekä alaistaitojen merkitystä esimiestyötä tukevana tekijänä. Luvun lopussa käydään läpi johtajuuteen liittyviä, tutkimuksessa esille nousseita tärkeitä teemoja; viestintää, luottamusta ja ammatillisuutta.

Organisaatiokulttuuri tai vaihtoehtoisesti yrityskulttuuri-käsitteen määritelmiä on paljon. Tässä yhteydessä käsitteellä tarkoitetaan laajaa ja monitahoista työyhteisön rakenteisiin, toimintatapoihin ja ilmaistuihin arvoihin vaikuttavaa ja pysyvää käsitystä jo hyväksyttävästä tavasta toimia. Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin seuraavasti: ”Organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, jonka ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan” (Schein 1987). Harisalo (2008, 266) puhuu organisaatiokulttuurista henkisenä syvärakenteena, jonka varassa organisaatioissa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia.

Juuti (2003, 72) puhuu myös kulttuurin syvärakenteesta. Juuti määrittelee organisaatiokulttuurilla tarkoitettavan organisaatiossa työskenteleville ihmisille tyypillisiä ajattelu- ja toimintamalleja, jotka näyttäytyvät toimintana ja tuotteina ulospäin. Tämän kulttuurin ydin, syvärakenne, koostuu symbolisesta kentästä, jolle ajattelumallit ja viestintä perustuvat. Symbolinen kenttä synnyttää uskomuksia ja myyntejä, joiden varaan kulttuurin ajattelutavat rakentuvat. Organisaatiot nähdään rationaalisesti päämäärään pyrkivinä. Tosiasiassa niiden kulttuuri koostuu kaikkeen heijastuvista uskomusjärjestelmistä. Tämä järjestelmän syntyyn ja ylläpitämiseen liittyy johtamisen kehittyneisyyden aste ja johtajan persoonallisuuden kehittyneisyys.

Kulttuuria ohjaavana ”voimana” voidaan nähdä tiedostamattomat ja itsestään selvät perusoletukset, tässä yhteydessä puhutaan organisaatiokulttuurin ytimestä.

Organisaatiokulttuuri välitetään uusille jäsenille Juutin (1997) mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena, esimerkiksi tarinoiden ja ohjeiden välityksellä tai avainhenkilöiden matkimisen kautta. Organisaatiokulttuurin vaikuttavuudesta kertoo jotain se, että sen on väitetty jopa olevan este organisaation kehittymiselle. Pohjimmaisia perusoletuksia on usein vaikea tunnistaa, sillä ne ovat pitkään organisaatiossa työskennelleille usein kätkeytyjä, eikä niitä voi havaita vain artefakteihin ja ilmaistuihin arvoihin tuijottamalla. Juuri nämä perusoletukset pitäisi saada muuttumaan, jotta muutos voisi täysin onnistua. (Reiman, 1999).



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin osat (mukaillen Schein 1987)

Organisaatiokulttuuri jaetaan yleisesti kahteen pääalueeseen (Kuvio 2). Ensimmäiseen sisältyy tiedostettu, rationaalinen ja ääneen lausuttu osa. Toiseen puolestaan kuuluu osa, jossa vaikuttavat kulttuurin tiedostamattomat piirteet. Näitä ovat ihmisten asenteet ja arvostukset. Myös toiminnassa noudatettavat käytännön arvot, uskomukset ja perusoletukset kuuluvat tähän alueeseen.

Scheinin (2009, 34) mukaan arvot muodostavat organisaatiolle perustan ja määrittävät kuinka toimia eri tilanteissa. Jos ajatellaan organisaatiokulttuurin ytimen koostuvan arvoista, niin vain hyvin pieni osa niistä on näkyviä, kuten strategiaan kirjattuja, ja suurin osa on huonosti tiedostettuja tai tiedostamatonta, latenttia (Aaltonen & Junkkari, 2003). Schein (2009, 35) näkee organisaatiokulttuuriin ytimenä yhteisen oppimisprosessin tuloksena opitut arvot, uskomukset ja oletukset. Yhteisen kokemuksen jakaneet työntekijät jakavat myös tuolloin voimassa olleet arvot ja uskomukset ja siirtävät ne ajassa eteenpäin.

Kulttuuri voi myös olla jakautunut erilaisiin alakulttuureihin, esimerkiksi ammatillisin perustein. Juuti (2003, 72) toteaa organisaatioiden koostuvan uskomusjärjestelmistä, jotka ovat kaikkea muuta kuin rationaalisia ja päämäärään pyrkiviä. Alvesson (2002, 56 – 58) väittääkin, että usein on vaikea erottaa, mikä on kulttuuria ja mikä sen seurausta, eli onko kulttuuri itsessään syy vai seuraus jostakin tietynlaisesta toiminnasta. Voidaan siis jopa sanoa, ettei työpaikan kulttuuria ja sitä tapaa, millä työ tehdään, voida erottaa toisistaan (Alvesson 2002, 56 – 58). Alvesson haluaa korostaa myös sitä, että kulttuuri käsitteenä viittaa aina organisaation kaikkien jäsenten muodostamaan kokonaisuuteen, myös ylimpään johtoon (Alvesson 2002, 183).

Voidakseen ymmärtää yhteisöjen toimintaa, organisaatiota tulee tarkastella sen organisaatiokulttuurin kautta, sitä selvittämällä. Organisaatiokulttuuri saattaa ulkoisesti näyttää eräänlaiselta harmoniselta olotilalta. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä organisaation kulttuuri pitää sisällään myös erilaisia piileviä konflikteja, dominoivia ideologioita ja eri alakulttuurien, sukupuolten, ammattikuntien, ym. jakautumista (Alvesson 2002, 121.) Alakulttuurien rajoitettu yhteys toisiinsa sekä käsitysten, visioiden ja käytetyn kielen erot aikaansaavat sen, että näiden välille on hyvin vaikea aikaan saada merkityksellistä dialogia (Schein 1987).

Harisalo (2008, 270) tuo esille, että organisaatiolla voi olla joko vahva, tai heikko kulttuuri. Vahvassa kulttuurissa missä ihmiset ovat sisäistäneet sen kiistattomasti, perusolettamukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset tukevat toisiaan, eikä niiden välillä ole toimintaa hidastavia ristiriitoja. Vastaavasti heikossa kulttuurissa edellä mainitut tekijät ovat ristiriidassa keskenään ja ihmiset ovat haluttomia toimimaan niiden mukaisesti. Syntyy tarinoita, joissa vähätellään ja hymähdellään johdon pyrkimyksille ja organisaation saavutuksille. Seurauksena on myös hämmennystä, saamattomuutta ja jännitteitä. Juuti (2003, 72 – 73) puhuu uskomusjärjestelmistä, jotka vaikuttavat työn jäsentelyyn, tehtävien muotoiluun ja niihin oletuksiin, mitä niitä tekeville ihmisille asetetaan. Ne heijastuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja jopa heidän identiteettiinsä. Järjestelmään liittyvä symboliikka on niin voimakas, että sitä aletaan pitää itsestäänselvytenä, joka vaikuttaa kaikkeen organisaatiossa ajattelusta ja viestinnästä lähtien. Esimiestyöllä

on tärkeä osa uskomusjärjestelmän toimimiselle, sillä järjestelmän syntyyn ja ylläpitämiseen liittyy oleellisesti johtajan kehittyneisyys ja persoonallisuus.

Monet organisaatiokulttuurin piirteet ovat yhtä aikaa sekä hyviä, että huonoja piirteitä. Esimerkiksi pitkät työsuhteet vahvistavat sitoutumista ja luovat syvällistä osaamista, mutta toisaalta, ne voivat olla esteenä uusille kokeiluille ja estävät oppimista muilta toimialoista. Siitä syystä Mattila näkeekin tarpeelliseksi, että organisaatiokulttuuri nostetaan esille heti muutosjohtamisen alkuvaiheessa. (Mattila 2008, 23). Myös Juuti (2003, 97) on huomionnut tämän esteen muutokselle ja puhuu organisaatiokulttuurin taantumaprosessista, joka on seurausta kulttuurin tason ylläpitämisestä, mahdollistamalla aikaisempien kulttuurien ongelmien käsittely nykyisessä kulttuurissa.

Schein,(2009) on todennut, että kulttuuria ei voida arvioida ja mitata kyselyin ja tutkimuksin, ja hän pitääkin tehokkaampana keinona kulttuurin selvittämiseen kollegoiden, työntekijöiden kokoontumista, jossa keskustellaan asioista, joita pidetään tärkeinä organisaation menestymiselle. (Schein 2009, 76 – 78; 82 – 86). Schein (2009, 78 – 79) väittää, että työyhteisössä yhteisistä prosesseista kysyminen on tehotonta ja usein työntekijöiden kritisoimat asiat saattavat olla niin syvässä kulttuurissa, että niitä on mahdoton muuttaa.

Kulttuurin syvimmistä oletuksista puhuessaan Schein (2009, 64 – 65) mainitsee oletukset todellisuudesta, ajasta, tilasta, totuudesta ja ihmisten välisistä suhteista. Hän näkee tärkeänä löytää tekijät, missä organisaation artefaktit, näkyvät piirteet eivät sovi yhteen arvojen kanssa. Esimerkkinä tästä on yhteistyötä ilmaiseva organisaatio, jossa silti kaikki kannustin-, palkitsemis- ja valvontajärjestelmät perustuvat yksilön tulostavuuseen (Schein 2009, 65). Tämä ristiriita on ilmeinen useimmissa julkishallinnon organisaatioissa, todellisuudessa merkitystä on vain yksilön toimilla. Todellisesta yhteistyöstä ei Scheinin (2009, 69) mukaan voida puhua, ennen kuin on perustettu ryhmäpalkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät.(Schein 2009). Organisaatiokulttuuri on mainittu usein myös henkilöstöjohtamisen kulttuuria määrittävänä tekijänä.

Yhtä erilaista kulttuurinäkemystä edustaa Aulan Kulttuuri olemuksena – teoria, minkä mukaan monimutkaiset organisaatiot ovat joukko erilaisia ja erillisiä alakulttuureja sen sijaan, että olisi yksi ylhäältä alas johdettu, yhtenäinen kulttuuri. Kulttuurit voivat myös olla ristiriidassa keskenään arvoiltaan ja tavoiltaan. (Aula 2000). Ryhmän kulttuurin muodostumiseen vaikuttavat johtajien ja ryhmän jäsenten persoonallisuudet. Myös ympäristö vaikuttaa siihen, millaiseksi kulttuuri muodostuu, jotta ryhmä voi säilyä ja sopeutua ympäristöön (Schein 1987).

2.1 Esimiehen rooli kulttuurissa

Esimiehen työ vaatii tasapainottelua esimiestyön ja asiantuntijatehtävien välillä. Usein esimiestyöstä käytetään termejä johtajuus ja johtaminen, ”leadership” ja ”management”. Kuten Peltonen (2007, 91, 123, 140, 151) toteaa, yrityksen keulakuvana toimiva johtaja edustaa yritystä ulospäin ja vastaa suurista toimintalinjoista. Lisäksi tarvitaan henkilöstöä johtavia henkilöitä, jotka työskentelevät lähempänä työntekijöitä. Nämä henkilöstöjohtajat toimivat nykyajattelun mukaan organisaatiokulttuurin ylläpitäjinä, muokkaajina ja vahvistajina. Tarkoituksena ei ole varsinaisesti muuttaa organisaatiokulttuuria, vaan ohjata sitä ja kehittää kulttuurin hyviä piirteitä. Pyrkimyksenä on muuttaa henkilöstöstrategiaa yrityksen yleisstrategiaa tukevaksi. Nyt johdetaan henkilöstövoimavaroja ja pyritään tällä tavoin tukemaan yrityksen liiketoimintaa ja yhteyttä ulkoiseen toimintaympäristöön.

Esimiehen työ nykyaikana on suurimmalta osaltaan yleisesti arvostettua hallinnollista työtä. Varsinainen johtajuus, alaisten kanssa keskusteleminen, aito kiinnostus heidän työhönsä, mahdollisiin ongelmiin, onnistumisiin ja työntekijöihin tutustumiseen jää sivuosaan. Kuitenkin esimiehen tärkeä tehtävä on olla läsnä ja osallistua epäviralliseen keskusteluun. Tällä tavalla hän parhaiten pysyy tietoisena siitä, mitä organisaatiossa todella tapahtuu. (Ekman 2004, 21 – 28.)

Työntekijät odottavat, että esimiestyö on osaavaa, reilua ja yksilöllistä. Usein ongelmia tuottaa se, että esimies ei omaksu rooliaan esimiehenä. Hän voi mieltää itsensä edelleen asiantuntijaksi, mistä johtuen hänet nimitettiin esimiestehtävään.

Hän ei kuitenkaan paneudu esimiestyöhön vaan pahimmillaan sekaantuu alaisten tehtäviin, jotka ovat jo asiantuntijoiden hoidossa. Jokaisessa työyhteisössä vallitsee oma johtamiskulttuuri, mikä voi olla vaikeasti tunnistettavissa (Nissinen 2004, 76). Johtamiskulttuuri voi vaikuttaa siihen, minkälainen henkilö esimiestehtäviin valitaan. Odotukset esimiehen toiminnalle voivat poiketa esimiehen omista käsityksistä. Jos näkemykset poikkeavat paljon, voi esimiehen olla mahdotonta toimia omien näkemystensä mukaisesti. Johtajilla on suuri vaikutus organisaatiokulttuurin muodostumiseen, mutta toisaalta, kulttuuri vaikuttaa Scheinin mukaan siihen, minkälaista johtajuutta ryhmä ottaa vastaan. Jos johtajan persoonallisuudesta ei pidetä, saatetaan koko organisaatiokulttuuri kyseenalaistaa. (Schein 2009.)

Ihante-esimiestä ei voida määritellä, mutta tärkeimpänä tavoitteena johtamisessa voidaan pitää tasapainon löytämistä ihmiskeskeisen ja tehtäväkeskeisen johtamisen välillä. Jokaisessa esimiehessä on vahvuuksien rinnalla myös heikkouksia. Olennaista onkin oppia tuntemaan itsensä, jonka kautta kehittyminen esimiehenä on mahdollista. Schein toteaa, että mikäli johtajuus on tärkeää kulttuurin muuttamiselle, pitää tämältyyppisen johtajan kehittymistä tutkia. (Schein 1987, 333.) Mattila toteaa väitöskirjassaan, (2006) että nopeasti muuttuvalla työpaikalla johtajuus usein kirjaimellisesti katoaa. Kulmahuone ammottaa tyhjyyttään aamusta iltaan, kun lisääntyneet kokoukset ja yhteydenpito vaativat esimiehen ajan. Niiden varjolla vetäjä voi tietoisesti, tai tiedostamattaan myös ikään kuin paeta rasittunutta työyhteisöään. Silti, juuri muutostilanteissa, työntekijät odottavat lähimmän esimiehen läsnäoloa ja aikaa.

Esimies voi auttaa myös itse itseään työssään. Hyviä keinoja ovat; itsetutkiskelu tai itsereflektointi. Se on aktiivinen psyykinen prosessi, jossa omia kokemuksia arvioidaan tietoisesti. Johtaja tekee työtä omalla persoonalla ja persoonallisuudella ja itsetutkiskelussa pyritään arvioimaan, tarkastelemaan ja näkemään itseä ja ihmissuhteita mahdollisimman objektiivisesti. Tämän lisäksi esimiehen on pidettävä huoli omasta ammatillisesta osaamisestaan, sekä fyysisestä, että psyykkisestä kunnostaan. Omat tasapainoiset ihmissuhteet ja harrastukset pitävät yllä parasta mahdollista henkistä kuntoa. Esimies vaikuttaa kaikella mitä tekee, ja kaikella mitä jättää tekemättä (Aarnikoivu 2008).

Merkitystä luova esimies:

- Organisaation perustehtävän kirkastaminen ja ymmärrettäväksi tekeminen
- Työntekijän toiminnan näkyväksi tekeminen suhteessa yrityksen perustehtävään, työn merkityksen kirkastaminen
- Asiakasnäkömyksen korostaminen, miten toiminta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen?
- Arvojen käytännöllistäminen työntekijöiden arkeen, mitä yrityksen arvot tarkoittavat?

(Aarnikoivu 2008.)

2.2 Muutoksen välttämättömyys

Scheinin (1987) näkemyksen mukaan, kulttuurin muutoksen sijasta tarvitaan usein pikemminkin muutoksia toimintatavoissa. Voidaan hyödyntää jo olemassa olevan kulttuurin vahvoja puolia, ja muodostaa uusia, perusoletusten kanssa yhteneviä toimintatapoja. Muutoksen toteuttamisessa tulee keskittyä organisaation kulttuuriympäristöön ja siinä toimivien ihmisten taustan, organisaation sijainnin, erilaisten liikesuhteiden sekä viestintäkanavien muokkaamiseen ja toimintatapojen korjaamiseen. Ennen tätä on kuitenkin tiedostettava perusoletukset. (Reiman, 1999.)

Kotter (2009, 9 – 10) kuvaa aikakauttamme kiihtyvän muutoksen ajaksi, jossa globaalit muutokset voivat estää huolellistenkin suunnitelmien toteutumisen, ellei organisaation toiminnassa huomioida niin ulkoisia, kuin sisäisiä muutostarpeita. Muutos käsitetään usein suureksi, yksittäiseksi tapahtumaksi. Näin ei kuitenkaan ole. Muutos voi tapahtua myös pienin askelin kohti toimivampaa, yhteiseen päämäärään suuntaavaa organisaatiokulttuuria. Tämä vaatii pitkäjänteistä ja motivoitunutta työskentelyä, niin esimiehiltä kuin alaisiltakin. Tälle kehitykselle on kuitenkin olemassa monia hidasteita, jopa esteitä, jotka tulisi voittaa.

Itsetyytyväisyys on olotila, joka estää ihmisiä näkemästä tarvetta muutokselle. Kun yritys menestyy hyvin, ei nähdä tarvetta muuttaa mitään. Kun itsetyytyväi-

syys kasvaa, nähdään yhä vähemmän tarvetta kiinnittää huomiota ulkoiseen toimintaympäristöön. Työntekijät tukeutuvat menneisyyteen ja jatkavat tekemistään siten, kuin on ollut aikaisemmin tapana. He näyttävät hyvinkin toimeliailta, mutta todellisuudessa tuo toimeliaisuus on näennäistä puuhastelua epäolennaisten asioiden parissa, väärää pakottavuuden tunnetta. (Kotter 2009, 9 – 10.)

Yritysjohtajat saattavat näkemänsä perusteella kuvitella, että heidän organisaatiossaan ei ole ongelmia toiminnassa, sillä työntekijät voivat näyttää muutoshalukkailta ja valmiilta hylkäämään status quo:n, vallitsevan tilan. Tällaisen näennäisen toimeliaisuuden havaitseminen on usein helpompaa organisaation ulkopuoliselle, kuin siinä työskentelevälle. Aito muutos vaatii kuitenkin ihmisiltä muutostahtoa. (Kotter 2009, 1, 4 – 5, 17 – 18.) Myös Schein (1987) toteaa, että ulkopuolisen pitäisi olla mukana organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, kyetäkseen ymmärtämään kulttuuria. ”Kulttuuri toimii epäsuorien ja näkymättömien oletusten joukon kautta. Niitä ei voi muuttaa, ellei niitä saada esille ja kohdata”. (Schein 1987, 314).

Muutos on välttämätöntä organisaatioiden toimivuudelle. Vaikka organisaatio olisi menestyvä, on sen toimintaa ja tavoitteita aika ajoin tutkittava ja seurattava ympäröivän maailman muutoksia. Muutoksen tarpeen todistaminen koko yhteisölle on kuitenkin vaikeaa silloin, kun kaikki näennäisesti on hyvin. Kuten Kotter ja Rathgeber (2008) teoksessaan kuvaavat pingviinyhteisön taistelua näkymättömä uhkaa vastaan, työyhteisöt joutuvat kamppailemaan näkymättömiä, tulevaisuuden uhkakuvia vastaan, ennakoimalla ja toimimalla välittömästä. Tämä muutos vaatii koko yhteisön yhteistyötä. Muutosta johtamaan vaaditaan erilaisia toimijoita, jotka omalla esimerkillään saavat koko yhteisön vakuuttuneeksi muutoksen välttämättömyydestä. Johtaja voi yrittää ylentämisellä ja ulkopuolisten rekrytoinnilla joko säilyttää kulttuuria, tai sitten muuttaa kulttuuria ylentämällä ja rekrytoimalla kulttuurin perusoletusten vastaisesti toimivia yksilöitä.

Tärkein asia muutoksen toteuttamiselle on selvittää työntekijöille se, miksi muutos on tarpeen. Tämä itsestään selvältä vaikuttava asia saattaa helposti unohtua. Muutosjohtamista tutkinut amerikkalainen Bridges (2003) korostaa muutoksen syiden ja ongelmien tiedottamista työntekijöille. Vasta sen jälkeen on muutoksen

markkinoinnin aika. Muutoksen työstämisessä tehtävät toimenpiteet tulee jakaa ensisijaisiin, toissijaisiin ja kolmansiin tasoihin sekä myös niihin, joita ei pidä toteuttaa. Henkilöstölle tulee selvittää se, mitä heiltä todella odotetaan. Ilman asioiden selkiyttämistä, mikään ei muutu.

Muutoksilla tavoitellaan taloudellisuuden lisäksi usein myös tehokkuutta. Schein (2009, 72) antaa esimerkin aikaan liittyvästä oletuksesta, että aikaisin töihin saapumisella ja myöhään lähtemisellä voi olla organisaatiokulttuurissa erilainen symbolinen merkitys eri yhteyksissä; sitä voidaan pitää suurena sitoutumisena tai kykenemättömyytenä tehokkuuteen. (Schein 2009, 72) Jokaisessa kulttuurissa opitaan uskomuksia ja oletuksia sen suhteen, milloin pidetään jotain totena ja oikeana. Työntekijän syvä oletus voi olla, että fyysinen työpaikalla olo on arvo siinä. Kulttuuriset oletukset ajasta ja tilasta ovat Scheinin (2009) mukaan vaikeimmat tulkita ja niitä on vaikea hallita. Oletukset voivat olla näkymättöminä kauan ja ongelmia tulee vasta, kun organisaatio ei saavuta asetettuja päämääriä, silloin aletaan vaatia tehokkuutta todenteolla.

Uusiutuva, kypsään ikään ehtinyt organisaatio kykenee Scheinin (1987, 303) käsityksen mukaan muuttamaan kulttuuriaan. Usein kuitenkin tullaan tilanteeseen, jossa tiettyyn historialliseen menestymisen aikaan liittyvä vahva yrityskulttuuri sokeuttaa organisaation jäsenet: he eivät kykene, tai halua tunnistaa ympäristöstä tulevia muutostarpeita. Muutoksen lykkääminen liian pitkälle tulevaisuuteen saatetaan lopulta johtaa hyvinkin laajoihin ja kiireessä toteutettaviin muutoksiin. Seurauksena on organisaatiokulttuurin kriisi: nopeassa tahdissa pitäisi kyetä oppimaan pois organisaatiokulttuurin perimmäisistä arvoista ja omaksua tilalle uusia. Tämä voi joskus olla osalle työntekijöistä mahdotonta.

Ihmiset vastustavat muutosta, koska tällainen poisoppiminen tuottaa ahdistusta. Schein (2009, 131) toteaa, että heidät voidaan pakottaa muuttamaan näkyvää käyttäytymistään, mutta tällainen käyttäytymismuutos ei ole pysyvää, elleivät syvimät tasot käy läpi jonkinlaista muutosta.

Kulttuurin arviointi olisi ajankohtaista silloin, kun organisaatiossa on ongelmia tai kun on tarve muuttaa toiminnan strategioita. ”Tavoitekulttuuri” on Scheinin

(2009, 79) mukaan joukko ilmaistuja arvoja, jotka eivät ehkä päde nykyisessä kulttuurissa. Karu todellisuus kuitenkin on, että useimmissa organisaatiokulttuureissa tavoitekulttuurin ei päästä, koska muutettavat kulttuurit ovat rakentuneet syville oletuksille hierarkiasta, tiukasta valvonnasta, johdon etuoikeuksista, rajallisesta viestinnästä työntekijöille ja oletukselle, että johto ja työntekijät ovat pohjimmiltaan kuitenkin ristiriidassa. Schein (1987) arvostelee kirjoituksissaan yksipuolista ja harhaanjohtavaa kuvaa organisaatiokulttuurista näkyvänä rakennelmana, johon voidaan tuoda ulkoapäin erilaisten laatuohjelmien avulla uusia arvoja, toimintatapoja tai jopa kokonaan uusi ”kulttuuri”.

Kotter (1996, 17, 19) huomauttaa, että muutokset jäävät usein toteutumatta johtuen monista syistä. Niitä voivat olla sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Nämä esteet on otettava huomioon jotta muutoksessa onnistuttaisiin. Alvessonin (2002, 175) mielestä maailma ja yhteiskunta muuttuvat jatkuvasti ja se tarkoittaa sitä, että myös tähän yhteiskuntaan kuuluvien yritysten on muututtava. Myös Schein on todennut, että ympäristön tai sisäisten olosuhteiden muuttuessa, kulttuurilliset oletukset eivät välttämättä toimi, vaan kulttuurinkin on muututtava (Schein 2009).

2.3 Organisaatiokulttuurin haasteet julkiselle johtamiselle

Suomen julkisen hallinnon syvärakenteet ovat syntyneet Huttusen (1994, 28) mukaan, osana valtiohistoriallista kehitystä. Vanha hallintokulttuuri suosi keskusjohtoisuutta ja pitkiä komentoketjuja. Nämä puolestaan synnyttivät toimintatapoja, joita ei Huttusen mukaan löydy yksityiseltä sektorilta. Monissa organisaatioissa etsitään ratkaisua siihen, miten vanha hallintokulttuuri muutetaan vastaamaan nykyisiä vaatimuksia. Tässä tilanteessa organisaatiokulttuuri omii Scheinin (1987) mukaan vääjäämättömästi tehtäväkseen vaalia yksikön alkuperäistä perustarkoitusta. On siis tärkeää erottaa kulttuurin syvärakenteet niiden aiheuttamista ulkoisista seurauksista ja ilmiöistä, jotta syiden sijasta ei hoideta oireita. Johdon tapa

käsitellä, ymmärtää ja tulkita organisaatiokulttuuria voi joko edistää, tai estää muutosta organisaatiossa.

Julkinen johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Se on myös yhteisten tavoite – ja arvoperustan aktiivista luomista organisaatiolle. Julkinen johtaminen on jatkuvaa työtä yhteisten asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja koordinoi, kontrolloi ja motivoi. Johdon tehtävänä on päättää toimintastrategioista ja pyrkiä sitouttamaan henkilöstö niihin. (Salminen 2004, 14.)

Valtionhallinnon yhteisen arvoperustan muodostamat arvot ovat toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus, tasa-arvo ja vastuullisuus. Valtionhallinnon yhteinen arvoperusta määriteltiin valtioneuvoston vuonna 2001 tekemässä periaatepäätyössä Valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. (Valtiovarainministeriö 2009.)

Julkishallinnolle ominaista on toiminnan jäykkyys ja byrokraattisuus. Johtamisen tasoja on monia. On tarkoin määriteltä, kuka vastaa mistäkin tehtävästä organisaatiossa. Ohjeistuksella ja delegointimääräyksillä valta ja vastuu jaetaan alemmalle tasolle, lähiesimiehille. Tämä vastuun jakautuminen saattaa kuitenkin olla tehokkuutta ja taloudellisuutta vähentävä tekijä. Esimies voisi hyvinkin oman koulutuksen ja työkokemuksen perusteella kyetä ratkaisemaan ja tekemään tiettyjä päätöksiä. Mutta jos vastuuhenkilöksi on nimetty hänen esimiehensä, tulee hänen tehdä valmistelevala työ ja esitellä asia esimiehelleen. Esimies taas tutustuu asiaan uudelleen ja tekee ratkaisun. Julkiseen hallintoon liittyy paljon tehtävien päällekkäisyyttä, joka yksityisellä puolella on jo minimoitu.

Byrokraattisissa organisaatioissa ihmisten on Harisalon (2008, 136) mukaan luonnollista vastustaa muutoksia ja haluta vakioda omat tehtävänsä oikeuksineen ja velvollisuuksineen mahdollisimman tarkoin. Työntekijöiden voimavarat suuntautuvat omien oikeuksien ja velvollisuuksien edistämiseen. Ihmiset eivät halua ottaa lisää vastuuta ja saattavat vedota omaan osaamattomuuteensa, ammattitaidosta huolimatta. Ihmisten kyvyttömyys ei ole heidän persoonansa, vaan organisatoristen olosuhteiden seuraus. Organisaatio tekee ihmisistä Harisalon näkemyksen mukaan tehottomia, haluttomia ja voimattomia.

Miten sitten käy byrokratian organisaatorakenteena? Uudet johtamismallit lähtevät siitä, että organisaatioista pitää kehittää pois jäykkä byrokraattinen rakenne. Peltonen väittää kuitenkin, että byrokraattiset rakenteet ja säännöt voivat luoda pohjan objektiiviselle ja tasapuoliselle päätöksentekokulttuurille. Peltonen tuo esille myös ajatuksen, että byrokratian arvo onkin nimenomaan siinä, että se luo pohjan eettiselle toimintakulttuurille organisaatiossa. Byrokratian ideaalittyyppiset piirteet näkyvät edelleen Peltosen mukaan selvästi julkishallinnossa. Peltonen väittää myös, että byrokratian eettisyyttä tukee nimenomaan toimenhaltijan tehtävän tasapuolisen toteuttamisen vaatima etäisyys omista henkilökohtaisista vaikuttimista ja eduista. Nimenomaan byrokratian järkeen eikä tunteeseen perustuva tapa organisoida julkista sektoria on Peltosen näkemyksen mukaan varteenotettava vaihtoehto markkinalähtöiselle logiikalle yrityksissä ja organisaatioissa. (Peltonen 2007, 61 – 63.)

Jotta organisaatio saataisiin toimimaan haluttuun suuntaan, tulee yhteisöllä olla yhteiset tavoitteet, arvot ja strategiat. Organisaatioilla on yleensä johtotasolla laaditut strategiat ja ilmaistut arvot, joita toiminnassa noudatetaan. Ei riitä, että arvot ovat johdon ja työyhteisön yhdessä hyväksymät, vaan yksilöiden täytyy ne myös hyväksyä. Jos ne poikkeavat yksilöiden omista arvostuksista tai organisaatiossa ei toimita arvojen mukaisesti, on arvoja hankala sisäistää. Esimiesten esimerkki ja avoin arvokeskustelu ovat edellytyksenä arvojen hyväksymiselle yksilötasolla. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66 – 69.)

Julkisen vallan tehtävä on ollut kautta aikojen koordinoida ja säädellä yhteisten asioiden hoitoa. Tehtävä on monimutkainen, sillä samalla, kun tulisi säästää, ei saisi unohtaa perustehtävän hoitamista. Johtaminen ja esimiesasema ovat julkishallinnossa olleet huonosti huomioituja osaamisalueita, mikä aiheuttaa rooliritiriitoja. Esimiehet ovat samalla asiantuntijoita, joiden vastuulla on käytännön työtehtävien hoitaminen. Samalla tulisi kuitenkin johtaa myös henkilöstöä. Usein henkilöstön johtaminen jää valitettavasti suorittamisen varjoon. Tämä monimutkainen rooli aiheuttaa julkishallinnon johtajille riittämättömyyden tunnetta. Vähitellen on kuitenkin tiedostettu ihmisten johtaminen osaksi julkisen sektorin johta-

mista. Tämä osa julkista johtamista on ollut hallinnollisen suorittamisen varjossa pitkään. (Nivala 2006, 129 – 131.)

Julkishallinnossa korostuu sen tarkoin määriteltyjen valtasuhteiden vuoksi odotukset siitä, mitä lähiesimiehen omalla esimiehellä on hänen suhteensa. Lisäksi alaisilla saattaa olla hyvinkin ristiriitaisia odotuksia lähiesimiehelleen. Lähiesimiehen esimies ei välttämättä esitä odotuksiaan kyllin selvästi, jotta lähiesimies osaisi toimia oikein. Lähiesimiehen onkin syytä ensin kuunnella itseään ja koettaa selvittää, mitä häneltä todella odotetaan. (Valtiokonttori 2009, 39.) Lähiesimieheltä vaaditaan erityistaitoja ja hyvää itsetuntemusta. Julkishallinnossa esimieheksi ei kuitenkaan usein valikoidu henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan tehtävään sopiva henkilö, vaan etenkin lähiesimieheksi valitaan erikoisalojen asiantuntijoita. Tällaiset esimiehet osaavat käytännön työn, mutta hallitsevat harvoin henkilöstöjohtamista.

Tasapainoinen johtamiskulttuuri perustuu ajatukseen, että tunteiden merkitys tunnistetaan merkittäväksi tekijäksi ja organisaatiokulttuurin muovaajaksi. Jotta organisaatiota voi aidosti muuttaa, johdon pitää ensin tuntea ja muuttaa itsensä, kuten johtamistutkija Art Kleiner (2008) on todennut. (Virtanen, 2009, 87).

2.4 Alaistaidot työyhteisötaiona

Johtamistaitojen vastapainona on viime vuosina tarkasteltu myös alaistaitoja. Tie-dämmekö mitä alaistaidoilla tarkoitetaan? Kielitoimiston mukaan alaistaito-termi on muodostettu johtamisen näkökulmasta: sen sananmukainen merkitys on ”alaisena olemisen taito”, siis kyky olla johdettavana. Hyviin alaistaitoihin kuuluu Mankan (2007) mukaan vastuun kantaminen, palautteen pyytäminen, esimiehen auttaminen, aktiivisuus sekä aloitteiden ja ideoiden tuominen työyhteisöön.

Julkishallinnossa käsitetään ”alainen” sana melko kirjaimellisesti. Sanaa kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Sen katsotaan viittaavan liikaa alistumiseen. Sanan kuvainnollisesta merkityksestä kertoo tarina erään kunnan järjestämästä koulutus-

tilaisuudesta. Suomeksi tilaisuus oli otsikoitu nimellä ”Alaistaidot”. Ruotsinkielisenä nimenä tilaisuudelle oli ”Medarbetarekompetens”. Osa suomenkielisistä ei tullut paikalle, koska he eivät pitäneet sanasta alainen. Ruotsinkielisille tilaisuuden nimi ei sen sijaan aiheuttanut ongelmia, koska ruotsinkielinen sana viittaa vaakasuoraan valtasuhteeseen. Suomen kieleen onkin esitetty ehdotuksia sopivammasta, kuvaavammasta sanasta. Alainen käsitteestä voi jättää siihen sisältyvän väärän sävyn ja alamaisuuden merkityksen ajattelemalla että ollaan työntekijän roolissa. (Järvinen 2008, 70.)

Alaisen vastuulla on oman ammattitaidon arvioiminen, koulutustarpeen tiedostaminen ja tiedon hankkiminen. Aktiivisuus on tärkeää. Kukaan ei voi odottaa, että esimies tuo kaiken tarvittavan tiedon. Keskisen (2005) mukaan yksi suurimmista peloista muutostilanteessa on epäonnistumisen pelko. Myös oman työpaikan tulevaisuus, uudet yhteistyökuviot ja uusi esimies–alainen -suhde mietityttävät. Taloussanomien www-sivusto, Digitoday -lehdessä, Tampereen yliopiston professori Marja-Liisa Manka kertoo, että ilmapiiri kiristyy etenkin työpaikoissa, joissa on meneillään suuria muutoksia. Syntyy kilpailua, kun ei ole selkeästi tiedossa, kuka joutuu pois. Ihmisistä tulee aika helposti ilkeitä toisilleen ja jokainen joutuu ansaitsemaan paikkansa. Mankan mukaan vaikeina aikoina selän takana puhuminen ja tiedon panttaaminen yleistyvät. (Kokko, 2009)

Puhuttaessa alaistaidoista ja organisaatiokulttuurista yleensä, törmätään väistämättä defensseihin, jotka ovat kulttuurin näkymätöntä osaa. Ihmismieli jakautuu tietoiseen ja tiedostamattomaan osaan. Tiedostamatonta osaa ovat defenssit eli minän puolustuskeinot. Defenssit ovat psyykkisiä mekanismeja, jotka vähentävät ahdistusta tiedostamattomasti vääristämällä tietoisuuden sisältöä. Tämän ilmiön taustalla on ihmisen taipumus välttää negatiivisia, epämiellyttäviä tunteita, kuten pelkoa, ahdistusta ja itsetunnon alentumista. Defenssit auttavat ihmisiä hallitsemaan omia tunteitaan ja samalla suojaavat liiallisilta tunteiden heilahteluilta. Tiedostamaton mieli tukee tietoisesta mieltä, vahvistamalla tietoisia tuntemuksia. Tärkeä osa itsensä kehittämistä on hyvä itsetuntemus ja erityisesti tiedostamattoman mielen tuntemus. Arvot, asenteet, tunteet ja uskomukset ovat tätä tiedostamatonta, näkymätöntä osaa, jota tulee kehittää yhdessä tietoisien mielen kanssa. (Salmimies 2008, 28 – 29.)

Alkeelliset puolustusmekanismit vääristävät todellisuutta ja uhkaavat organisaation olemassaoloa. Kehittyneimmilläänkin ne rajaavat ihmisten toimintaa, kuluttavat energiaa ja kaventavat luovuutta. Kulttuurin näkymättömän ja näkyvän osan raja siirtyy ajan kuluessa, mutta hitaasti. Vaatii ihmisten omaa tahtoa tehdä näkyväksi tätä kulttuurin piilotettua osaa. Ilman näkyväksi tekemistä ei tapahdu kehitystä ja kulttuuri taantuu. Sosiaaliset puolustusmekanismit ylläpitävät kulttuurin tasapainoa, mutta estävät samalla sen kehittymisen. Uskomusjärjestelmien avulla toiminnasta tulee ennakoitavissa olevaa ja järkevää. Näiden yksinkertaistuksien kautta saavutetaan yhteiset toimintalinjat. Samalla rajataan organisaation jäsenten käsittelyn ulkopuolelle toiminnot, jotka on poissuljettu järjestelmän ulkopuolelle. Tämä vähentää ihmisten ahdistusta ja luo turvallisuutta. Järjestelmän huonona puolena on se, että se saattaa vääristää todellisuutta. (Juuti 2003, 73.)

Itsensä kehittäminen ja itsensä johtaminen ovat asioita, jotka ovat kiinni ihmisestä itsestään. Tunnistamalla puutteensa ja etsimällä mahdollisuuksia kehittää itseään, voi samalla parantaa omaa itsetuntoaan ja vähentää myös tiedostamattomia tunteuksia. Yksi keino helpottaa omaa kehittymistään työyhteisön jäsenenä, on pitää ammattitaitoaan yllä kouluttautumalla. Alati kehittyvä ja muuttuva työelämä vaatii työntekijöiltä yhä enemmän. Koulutustarpeitaan arvioimalla voi varmistaa, ettei joudu kohtaamaan osaamattomuuttaan liian rankalla tavalla. Suomalaiselle työntekijälle on tärkeää, saada säilyttää kasvonsa. On todella kova paikka epäonnistua työkavereiden edessä ja paljastaa, ettei pärjääkään uudenaikaisessa pestissä. (Keskinen 2005.)

Schein (2009, 205) puhuu transformatiivisesta muutoksesta ja yksilössä heräävästä ns. oppimisahdistuksesta. Keskinen (2005) on todennut, että epäonnistumista pelkää eniten vanhin ikäluokka, kun hieman nuoremmilla ongelmana voi olla perheen ja työn yhteensovittaminen. Nuorin työssä oleva sukupolvi taas pelkää urakehityksensä puolesta. Onko kyse ikäeroista, vai ihmisten kasvamisesta tiettyyn organisaatiokulttuuriin? Tähän kysymykseen ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta.

Scheinin (1987) mukaan kaikissa organisaatiokulttuurin muutoksissa on poisopittava jotakin, ennen kuin voi oppia jotain uutta. Poisoppiminen on vaikeaa, ja siksi se aiheuttaa muutosvastarintaa. Jotta saadaan motivaatiota poisoppimiseen, ja jonkun uuden oppimiseen, on ymmärrettävä, että jos jatkaa nykyisellä tavalla, ei saavuteta päämääriä. Tällöin koetaan eloonjäämisahdistusta. Jotta muutos saadaan tapahtumaan, eloonjäämisahdistuksen täytyy voittaa oppimisahdistus. Tähän tarvitaan psykologista turvallisuutta, joka pyrkii voittamaan muutosvastarinnan.

Psykologista turvallisuutta luodaan Scheinin (2009, 141 – 145) näkemyksen mukaan moniportaisella ohjelmalla, mikä sisältää mm. visioiden luomista, koulutusta, osallistamista, tukiryhmiä jne. Schein huomauttaa, että usein nämä transformatiiviset muutosohjelmat epäonnistuvat, koska kaikkia vaiheita ei käydä läpi. Hän näkee tämän yhdeksi syyksi siihen, että muutosta ei tapahdu tai muutokset jäävät lyhytaikaisiksi. Alaisen osallistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä Scheinin mielestä sitä, että hän voi itse vaikuttaa keinovalikoimaan. Kuntasektorin alais- tutkimuksessa (2005) on alaisen käyttäytymisen negatiiviset puolet jaettu kolmeen pääluokkaan:

Täydellinen välinpitämättömyys: Kieltäytyminen pohtimasta muutoksen merkitystä. Vetäytyminen ja irtisanoutuminen prosessista kokonaisvaltaisesti.

Pelolla mässäileminen: Uhkakuvien kasaaminen itselleen siitä, mitä pahimmillaan voi tapahtua. Kasvattaa pelkoja työstämättä niitä tai etsimättä ratkaisuja.

Aggressiivisuus: Kapuloiden laittaminen rattaisiin joka käänteessä. Kaiken kyseenalaistaminen vihamielisellä tavalla. Kielteisen ilmiön levittäminen koko työyhteisöön.

Alaistaitojen kehittymiseen eivät vaikuta pelkästään alainen tai esimies, vaan myös alaiset keskenään. Alaistaitojen kehittäminen ei välttämättä ole kouluttautumista. Lähiesimiehellä on tärkeä rooli alaisten taitojen ja työmotivaation luomisessa. Ryhmässä erilaisuus on rikkaus, jota tulee hyödyntää. Yksilöillä on erilaisia

vahvuuksia, asiantuntijuutta ja hiljaista tietoa, joita hyödyntämällä ryhmästä saadaan toimiva ja työntekijöistä motivoituneita, yhteistä päämäärää tavoittelevia. (Kärkkäinen 2005, 76 – 78.) Kun yhteisöön tulee uusia jäseniä, on edessä uusi tilanne ja oppimisen paikka niin uudelle työntekijälle kuin vanhoillekin yhteisön jäsenille. Juuti (2003, 95) puhuu sosiaalistamisprosessista, jolla työyhteisön tulokkaat saadaan luopumaan aikaisemmasta identiteetistään ja sopeutumaan yhdeksi yhteisön jäsenistä. Juutin mukaan tämän prosessin lopputuloksena uusi jäsen yleensä oppii yhteisön entiset pelisäännöt.

Hyvien alaistaitojen kriteerit ovat usein erilaisia eri näkökulmasta tarkasteltuina. Esimiehellä voi olla hyvin erilaiset odotukset alaistaitojen suhteen ja päinvastoin. 1900-luvun alussa käytössä oli käskyttävä johtamiskulttuuri. Tästä kulttuurista siirryttiin demokraattiseen, tiimiluonteiseen työskentelyyn 1980-luvulla asiantuntijatyön vallattua alaa. Tämä liika demokraattisuus kostautui työn tehottomuudella. Huomattiin, että työntekijät tarvitsevat esimiehiä kyetäkseen toimimaan tehokkaasti ja päämäärätietoisesti. (Järvinen 2008, 68.) Tasapaino erilaisten esimiesalaissuhteiden välillä on vaikea saavutettava, mutta nykypäivänä äärimmäisyyksistä on siirrytty keskitielle, jossa esimies antaa alaisilleen vastuuta ja luottaa heidän kykynsä toimia itsenäisesti. Tämä vaatii paljon myös alaisilta, sillä heidän tulee kyetä itsenäisiin ratkaisuihin ja olemaan aktiivisia työnsä kehittäjiä. Tällainen tasapainoinen olotila vaatii myös hyviä vuorovaikutussuhteita esimiehen ja alaisten välillä. Ilman keskustelua ei synny hyvää lopputulosta. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 56 – 61.)

Esimiehen ja alaisen välinen keskustelu ei aina suju ongelmitta. Silvennoisen ja Kauppinen (2007, 56 – 61) kirja mainitsee onnistuneista epäonnistumisista. Esimiehen ja alaisen välillä voi tapahtua monenlaisia väärintulkintoja, jotka saattavat heikentää luottamusta ja lannistaa molempia osapuolia. Näistä tilanteista on mahdollista ottaa opiksi miettimällä sitä, miksi esimies tai alainen käyttäytyi tietyllä tavalla ja pyrkimällä asettumaan hänen asemaansa. Tämä vaatii molemmilta osapuolilta avointa mieltä. Molemmipuolinen aktiivinen vuoropuhelu auttaa selvittämään usein vaikeatkin ongelmat. Ilman keskustelua asiat eivät selviä, ja pienestä ongelmasta saattaa paisua todella suuri, työntekoa haittaava konflikti.

Schein (1987, 37) toteaa, että alaisten oletetaan toimivan tietyllä tavalla ongelmatilanteissa, vaikka alaisen mielipide ongelman ratkaisemiseksi olisikin parempi kuin esimiehen. Alainen ei välttämättä ilmaise mielipidettään asiaan, koska käyttäytyy tietyn perusoletuksen mukaisesti, tässä tapauksessa sellaisen perusoletuksen, ettei esimiestä saa koskaan nolata.

2.5 Johtamisen keinot

Johtajan tehtävänä on istuttaa ja muuttaa kulttuuria. Hyvä johtaja pystyy saamaan tärkeimmät oletukset ja arvot perille elävällä ja selkeällä tavalla. Tämä tapahtuu osittain tiedostamattomasti ja osittain tarkoituksellisesti, mistä saattaa seurata riskiä. Syntyvä kulttuuri heijastaa alaisten luomaa monimutkaista, sisäistä mukautumista johtajan oletuksien lisäksi. Mikäli johtajan käyttäytymisessä on toimintaa haittaavia puolia, ryhmä saattaa kehittää korvaavia mekanismeja suojaamaan organisaatiota. Scheinin ajatus on, että mikäli organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin, voimmeko määritellä, millainen organisaatiokulttuuri on kaikkein mukautuvien. Vai onko todellinen johtopäätös se, että mitä nopeammin asiat muuttuvat, sitä riippuvampia olemme johtajista, hallitaksemme muutoksia? Jos näin on, kehitämmekö tarpeeksi johtajia, niin että heitä on saatavissa silloin, kun heitä tarvitaan? (Schein 1987, 233 – 234, 334.)

Yksinomaan arvoihin keskittyvää johtamista kutsutaan arvojohtamiseksi. Arvojohtaminen vähentää Harisalon mielestä johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia. Uudet johtamisen näkökulmat ovat kehittyneet ihmisten johtamisen ja muutosjohtamisen ehdoilla. Olennainen osa muutoksen johtamista on Juutin mukaan karismaattinen johtajuus. Karismaattisella johtajuudella voidaan saavuttaa onnistunut, kypsä ja aikuismainen ote työskentelyyn ja siirtyä pois uskomusjärjestelmän piiristä. Karismaattinen johtajuus voi epäonnistuessaan tuoda mukanaan paljon kielteisiä piirteitä kulttuuriin. Schein näkee, että ”karisma on tarpeen työntekijöiden huomion saamiseksi ja sen omahyväisen reaktion välttämiseksi, että pomot taas intoilevat turhaan”. Kotter uskoo, että kulttuuria ei voida muuttaa väkisin, vaan kulttuuri muuttuu, kun ihmisten käyttäytyminen muuttuu, yleensä muutosproses-

sin lopussa. (Harisalo 2008, 268 – 269; Juuti 2003, 70 – 71; Kotter 1996, 136; Schein 2001, 136).

Uutta johtamisnäkökulmaa edustavat, ns. transformaationaliset johtamissuunnat, toimivat hyvinä organisaatiokulttuurin rakennusaluksina. Esimiehistä pyritään kehittämään valmentajia, jotta he voisivat auttaa alaisiaan saavuttamaan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Valmentava johtaja on kuin syväjohtaja. Vesa Nissisen (2004, 21 - 24) luoma syväjohtamisen koulutusohjelma lähtee koulutettavan henkilön omasta asenteesta ja ottaa huomioon myös piilevät osat, kuten henkilöiden persoonan. Syväjohtamisessa korostetaan jatkuvaa liikettä ja kehittymistä ja olennaisiin asioihin keskittymistä. Johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja toimintaa, jossa myös ympäröivä maailma on otettava huomioon. Tämä osa julkista johtamista on ollut hallinnollisen suorittamisen varjossa pitkään. (Nivala 2006, 129 – 131.)

Itsekeskeisyydestä tulisikin siirtyä omasta näyttämisen tarpeesta kohti yhteistyökykyistä kulttuuria (Juuti 2003, 70 – 71). Kotter puolestaan painottaa muutosjohtajan omaa esimerkkiä aidon muutostahdon rakentajana. Muutosjohtajan tulee raivata tilaa aikataulussaan tärkeille asioille ja delegoida tehtäviä. Asiat tulee tehdä viivytyksettä ja esittää asiat omia tunteitaan peittämättä. Puheiden ja tekojen tulee olla linjassa ja toiminnan olla näkyvää. (Kotter 2009, 86 – 87.) Julkishallinnon esimiestyön haasteet ovat aihe, joka muutosta tutkittaessa helposti unohtuu.

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on opittua ja siksi myös muutettavissa, vaikka sen suoraviivaisen johtamisen mahdollisuus ei ole itsekään selvä. Millaisia keinoja johtajalla sitten on johtaa organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan? Scheinin (1987, 234 – 246) viisi keskeistä keinoa ovat saaneet Santalaisen (2009, 258) teoksessa; Strateginen ajattelu ja toiminta, yhden keinon lisää. Santalainen puhuu kirjassaan organisaatiokulttuuriin vaalimisesta ja kehittämisestä. Samalla hän avaa havainnollisten esimerkkien avulla Scheinin teoreettisesti kirjaamat viisi keinoa ymmärrettävään muotoon, käyttäen tämän päivän termejä.

1. *Johdon huomioin suuntaaminen haluttuja kulttuurin piirteitä vahvistaviin asioihin.* Johto lähettää käyttäytymisellään sekä

tiedostetusti että tiedostamattaan organisaatiokulttuuriin vaikuttavia signaaleja. Johdon oma sitoutuminen strategiaan, siitä puhuminen arjen tilanteissa ja se, mitataanko vain numeerisia asioita vai laatuakin, viestii arvostuksesta.

2. *Kriittisiin tapahtumiin ja kriiseihin reagointi.* Kriisit koettelevat ja opettavat. On eri asia erotaanko, lomautetaanko henkilöstöä vai sopeutetaanko kulujen kautta toimintaa volyymin laskettua. Johdon reagointi kriisiin saneeraamalla ei ole Santalan (2009, 262) mukaan strategista toimintaa, ellei samanaikaisesti vahvisteta organisaation tervettä ydintä.
3. *Roolimallina toimiminen.* Johto voi kehittää organisaatiokulttuuria rohkaisemalla kyseenalaistamaan ja sparraamaan. Johto ja esimiehet voivat päivittäisjohtamisen tilanteissa opettaa ja valmentaa esimerkiksi näyttämällä, miten hyvää asiakaspalvelua tuotetaan, tai esiintymällä sisäisissä koulutusohjelmissä.
4. *Palkitsemiskriteereiden määrittäminen.* Palkkiot ja rangaistukset on tarkoitettu opetuksiksi. Se, kumpia painotetaan enemmän, viestii organisaatiokulttuurista. Palkkioiden sisältö kuten raha, luontaisedut ja status ovat luonnollisesti tärkeitä ihmisille. Kaikki palkitseminen, esimerkiksi kiitos, ei suinkaan vaadi taloudellisia voimavaroja.
5. *Henkilöstövalinnan ja ylentämisen kriteereiden määrittäminen.* Joskus sanotaan, että henkilöstöhankinnan ja erottamisen kautta voidaan parhaiten vaikuttaa kulttuuriin. Asia ei kenties ole näin yksinkertainen, mutta henkilöstöjohtamisen keinojen hyödyntäminen strategisen toteutusvoiman lisäämiseksi on varteenotettava mahdollisuus.

6. *Tarinoiden, juhlallisuuksien ja riittien hyödyntäminen.* Kulttuuria luodaan tilinpäätös-, joului- ja muissa juhlissa – mikäli niitä järjestetään. Epämuodollisten tilaisuuksien saneeraaminen saattaa olla teko, jolla on arvaamattomia sivuvaikutuksia. Harrastusten organisointi on vanhan ajan patruunoiden perintö, jota jalostamalla voidaan myönteisin keinoin vahvistaa kulttuuria. Kannattaa muistaa, että vahva kulttuuri kantaa kauas.

(Santalainen 2009, 259, 262.)

Santalainen (2009, 259) liittää myös asiakkaat osaksi organisaatiokulttuuria. Santalaisen mukaan asiakkaat aistivat kulttuurin. Myös kulttuurin näkymätön osa voi näkyä syväkulttuurista tulevana perusoletuksina ja uskomuksina, mitkä siirtyvät asiakastilanteessa ulospäin. Margit Niemelän Yritysetiikka – lehdessä 1/2009, kirjoittamassa, Neljä näkökulmaa yritysetiikkaan -artikkelissa väitetään, että mikäli organisaatiokulttuurissa hyväksytään epäeettinen käyttäytyminen yhdelle yksilölle, muotoutuu siitä ajan mittaan selvä ja kyseenalaistamaton tapa toimia kaikille, osa organisaation kulttuuria. Vastuuta väistetään vetoamalla siihen, että kaikki muutkin tekevät samalla tavalla. Vain henkisesti hyvin vahvat ihmiset pysyvät toimimaan vastoin hyväksyttyä kulttuuria oman, oikeaksi kokemansa näemyksen mukaan. (Niemelä 2009, 16.)

Schein (1987, 234 – 246) tarkoittanee tätä mainitessaan viestien epäsuorasta välittymisestä. Joskus tällaiset sanomat ovat seurausta sanoman lähettäjän tiedostamattomista ristiriidoista, ja joskus ne johtuvat avainjohtajien uskomuksien, oletuksien ja arvojen ristiriidoista. Schein kehottaa toiminnassa täydelliseen johdonmukaisuuteen, sillä vaarana on se, että epäjohdonmukaisuuksista ja ristiriidoista tulee uusia osia organisaatiokulttuuriin. Esimerkillä on arvaamattomat seuraukset. Sen vuoksi on tärkeää olla tietoinen myös organisaatiokulttuurin eettisyyden tilasta ja sen ohjaavasta vaikutuksesta (Heiskanen 2009, 23).

Kotter (1996, 137) on lähestynyt samaa aihetta kirjassaan, Muutos tarvitsee johtajaa ja luettelee viisi edellytystä joita vaaditaan kulttuurin muuttumiseen. *Ensinnä-*

kin, kulttuurin muutos on muuttoprosessin viimeinen eikä ensimmäinen vaihe juuri siitä syystä, että useimpien normien ja arvojen muutokset juurtuvat vasta uudistamisprosessin lopussa. *Toiseksi*, kulttuurin muuttuminen riippuu tuloksista, eli uudet lähestymistavat juurtuvat kulttuurin vasta kun on aivan selvää, että ne toimivat vanhoja menetelmiä paremmin. *Kolmanneksi*, kulttuurin muuttaminen vaatii paljon puhetta, koska jos ihmiset eivät saa sanallisia ohjeista ja tukea, he ovat haluttomia myöntämään uusien toimintatapojen oikeellisuuden. *Neljänneksi*, joskus ainoa keino muuttaa kulttuuria on vaihtaa keskeisessä asemassa olevia henkilöitä ja *viidenneksi*, vanha kulttuuri ei häviä, jos ylentämiskäytäntöä ei muuteta uusien toimintatapojen mukaiseksi.

Ekmanin (2004, 84 – 87) näkemyksen mukaan tietotyöläisille, joihin myös julkisen hallinnon työntekijöistä suurin osa kuuluu, pitäisi muodollisen opettamisen sijasta korostaa hiljaisen tiedon levittämistä organisaatiossa. Ekman ja Schein (1987) ovat samaa mieltä siitä, että organisaation epäviralliset kanavat, kuten käytäväkeskustelut, toimivat tässä tarkoituksessa parhaiten. Avoin keskusteluilmapiiri saadaan aikaan silloin, kun työntekijöiden ja esimiesten välillä vallitsee luottamus.

Johto, joka kohdistaa huomionsa työnjakoon rakenteita muuttavana voimana, hallinnollisiin prosesseihin, asioita eteenpäin vievinä voimina sekä talouteen toimintaa mahdollistavana voimana, ei Harisalon (2008, 272) tekemien havaintojen mukaan välttämättä huomaa, kuinka suuressa määrin kulttuuri ehdollistaa ja strukturoi näitä tekijöitä. Jos johto ei huomioi kulttuuria, se tuskin pääsee valitsemillaan keinoilla haluamiinsa tuloksiin.

2.5.1 Viestintä johtamisen välineenä

Viestinnällä on tärkeä merkitys työyhteisön toimivuudelle sekä työntekijöiden kuin esimiestenkin työn sujuvuudelle. Onnistuneella viestinnällä voidaan edistää organisaatiokulttuurin kehittymistä ja osallistuttaa kaikki yhteisön jäsenet työnsuunnitteluun. Viestinnän toimivuuteen vaikuttaa tiedonvälitysmahdollisuuksien lisäksi organisaatiokulttuurissa vallitsevat käytännöt ja asenteet. Viestinnän avoimuutta voidaan haluta, mutta syvät oletukset tiukasta hierarkiasta ja rajallisuudesta viestinnästä työntekijöille estävät sen toteutumisen. (Schein 2009.)

Vanha toteamus ”viestintä onnistuu harvoin ja silloinkin vahingossa”, tuntuu pitävän valitettavan hyvin paikkansa. Syitä tähän on monia, mutta yksi ongelma näyttäisi olevan se, että viesti ja vastaanottaja eivät kohta toisiaan. Toisena ongelmana on se, että viesti saatetaan käsittää väärin. Juholin (2006, 146 – 147) puhuu viestintätyytyväisyydestä, kun ihmiset ovat tyytyväisiä tapoihin joilla heille viestitään. Henkilöstön sitoutumisella, sekä heidän tyytyväisyydellään organisaatioon on selkeä yhteys viestintätyytyväisyyteen. Kielteinen vaikutus syntyy, jos tietoa tulee liikaa, mutta ihmiset kokevat silti olevansa epätietoisia asioita, tieto ei ole sitä, mitä henkilö kaipaa.

Viestintä työyhteisössä ei nykyaikana ole yksipuolista esimieheltä alaiselle suuntautuvaa tiedon välittämistä. Kyseessä on kaksisuuntainen tapahtuma, jossa esimies ja alainen ovat tasapuolisessa vuorovaikutuksessa. Suomalaisessa kulttuurissa aito vuorovaikutus on vierasta. Suomalaiset ovat tottuneet pitämään etäisyyttä ja keskittymään vain omiin asioihin. Tämä heijastuu myös vuorovaikutuskulttuuriin työyhteisöissä. Toinen este aidolle vuorovaikutukselle voi olla aikaisempi kokemus siitä, että omien näkemysten ilmaiseminen ei johda mihinkään. Organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää poistaa näitä esteitä ja rohkaista avoimeen keskusteluun ja toisten kuuntelemiseen. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 83; Mäkipeska & Niemelä 2005, 24 – 25.)

Työyhteisön viestinnässä kuuntelulla on keskeinen tehtävä. Kuulluksi tuleminen ja kuuntelu työyhteisössä vahvistavat itsearvostusta, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja mahdollistavat osaamisen kehittymisen. Juuti (2006) on listannut kuunte-

lemisen eri tasot. Kuten taulukosta 1 voidaan todeta, ei-kuuntelun tilasta on pitkä matka uteliaan tietämättömään kuunteluun, mitä Juuti suosittelee kaikille työpai-koille.

Taulukko 1. Kuuntelemisen tasot, Juuti 2006

Ei kuuntele	Omat ajatukset eivät liity siihen, mitä puhuja sanoo
Arvioiva kuuntelu	Tavoitteena on omista lähtökohdista arvioida, mikä toisen puheessa on väärin/oikein.
Itsekeskeinen kuuntelu	Kuunnellaan puhetta, jotta voitaisiin kertoa omat mielipiteet ja kokemukset
Soveltava kuuntelu	Kuunnellaan, jotta voitaisiin soveltaa kuultua jo tiedettyyn. Omat kokemukset etualalla.
Merkityksen etsiminen	Tarkkaavainen kuuntelu
Uteliaan tietämätön kuuntelu	Toisen todellisuuden ymmärtäminen. Virtaava kokemus. Avautuminen omille ja toisen kokemuksille.

Käytäväkeskustelut ovat myös tilaisuuksia, joissa testataan uusia ideoita ja edistetään luovuutta. Kollegoiden välisissä epävirallisissa keskusteluissa syntyvät usein yhteistyönä kaikkein parhaimmat ideat. Näissä keskusteluissa myös ratkaistaan monet ongelmat, joita tietotyöläiset kohtaavat työssään. Esimies voi edistää luovuuden ja uusien ideoiden syntymistä varmistamalla se, että virallisten kokousten lisäksi sallitaan työntekijöiden käydä virallisia ohjeita läpi epävirallisissa keskusteluissa. (Ekman 2004, 93 – 97.)

Työyhteisöllä on käytössään erilaisia viestintätapoja ja – kanavia:

Suullisista kanavista tärkeimpiä ovat työtoverit, lähin esimies ja työyhteisön sisäiset kokoukset ja palaverit. *Kirjallisia tietolähteitä* ovat esimerkiksi tiedotteet, henkilöstölehdet, kokouspöytäkirjat ja muistiot sekä hallinnolliset ohjeet. *Sähköisiin kanaviin* kuuluvat mm. sähköposti, intranet, extranet ja sisäinen TV.

Horisontaalisen kommunikoinnin kanavia ovat työtoverit, samassa ja rinnakkaistiimissä työskentelevät sekä läheiset yhteistyökumppanit. Kommunikointi on useimmiten suullista ja epävirallista. *Vertikaalisen viestinnän kanavat* toteuttavat organisaation virallista viestintää, ja niitä ovat lähin esimies, muut esimiehet ja johto.

Epävirallisia kanavia voidaan usein luonnehtia *horisontaalisiksi* ja *virallisia viestintäkanavia vertikaalisiksi*. Työyhteisön epävirallinen viestintä on vapaamuotoista ja perustuu yhteisön jäsenten sosiaaliin suhteisiin. Se täydentää olennaisesti virallista viestintäjärjestelmää. Siitä käytetään usein nimitystä puskaradio tai viidakkorumpu. Epävirallisen viestinnän kanavina voidaan pitää esimerkiksi työyhteisön lounas- ja kahvitaukoja sekä käytäväkeskusteluja. Sosiaalinen läheisyys mahdollistaa monipuolisen viestintäverkoston, jossa yhteisölle tärkeät viestit ja mehevät uutiset välittyvät usein virallista tiedotusta nopeammin.

Lähikanava on esim. yhteisön työkaveri. *Kaukokanava* on esimerkiksi organisaation hierarkiassa etäinen johtaja, jonka viestintä on usein vertikaalista ja kirjallista.

(Jyväskylän yo 2009)

Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 24 – 25) ovat tulleet siihen johtopäätökseen että tehokkain viestinnän muoto on ihmisten välinen vuorovaikutus eleiden ja usein tahattomien, sanattomien viestien välittäminen. Ihmisten reaktioita erilaisiin tilanteisiin tulkitaan heidän ominaispiirteillään. Ulkoiset virikkeet ja ärsykkeet sekoittuvat tiedostamattomiin tunteisiin ja ajatuksiin ärsykkeistä tehtyjen havaintojen perusteella. Tämä aiheuttaa automaattisen reaktion. Itsehavainnoinnin ja oppimisen kautta voidaan näitä reaktioita kuitenkin ohjailla ja saada aikaan hallitumpi käyttäytymistapa.

Dialogi on enemmän kuin pelkkä keskustelu, se on luova prosessi, joka ei ole ainoastaan informaation seulomista, vaan eläytymistä eri ratkaisuvaihtoehtoihin ja omien ajatusmallien kyseenalaistamista. Arvostus kuuluu olennaisena osana dialogiin. Arvostus tarkoittaa sitä, että asetutaan toisen tai toisten asemaan, yritetään nähdä asioita heidän näkökulmastaan. (Juholin 2006, 61.)

Juuti (2005, 32) antaa esimerkin vuorovaikutuksen vääristymisestä. Juuti vertaa johtajuutta kartan tekemiseen, ja toteaa vaaraksi sen, että johtajana toimiva henkilö alkaa pitää omaa karttaansa ainoana oikeana. Se kaventaa organisaation kulttuuria olennaisesti, sillä Juutin mukaan, muut ihmiset usein mielistelivät johtajaa. Kun muut huomaavat, että johtaja ei pidä jostakin asiasta tai puheesta, he pyrkivät välttämään tällaisten asioiden esille ottamista. Lisäksi vain johtajan suosimat asiat nousevat esille. Lopputulos Juutin mukaan on, että johtaja saattaa menettää otteensa siihen, miten asiat todellisuudessa ovat, suodatettujen puheiden seurauksena.

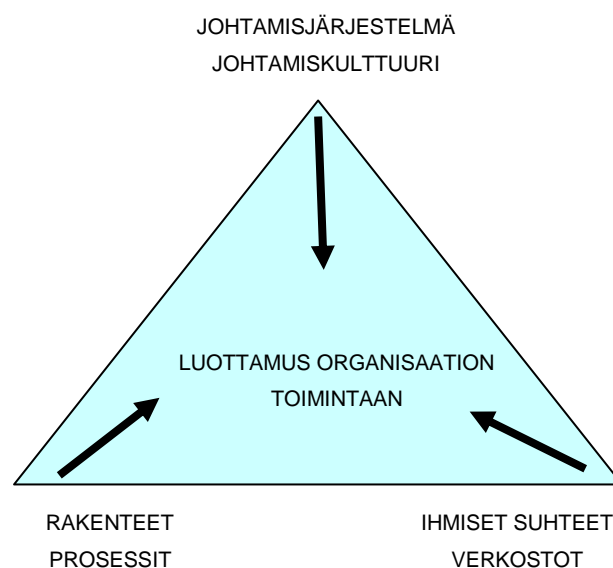
2.5.2 Luottamus työyhteisön perusta

Hyvän kulttuurin ja toimivan työyhteisön perusta on yksi valtionhallinnon perusarvoista, luottamus. Luottamuksen tulee vallita, niin työntekijöiden keskuudessa, kuin työntekijöiden ja esimiesten välillä. Sosiaalinen pääoma, ihmisten asiantuntemus ja keskinäinen yhteistyö ja kaksisuuntainen vuorovaikutus ovat edellytyksiä toimivalle työyhteisölle. Julkishallinto on perinteisesti byrokraattista ja ihmisten kunnioitus perustuu yleensä asemaan. Erilaisia mielipiteitä esittävät ihmiset leimataan helposti hankaliksi. Toimivassa yhteisössä erilaisuus ja toisten ihmisten kuunteleminen ovat tärkeitä voimavaroja. Luottamuksen ilmapiiri rohkaisee ihmisiä esittämään myös totutusta poikkeavia mielipiteitä ja antaa tilaa luovuudelle ja uuden keksimiselle. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 41 – 43.)

Kun työpaikalla vallitsee vahva luottamus, työntekijöillä on suhteellisen paljon päätäntävaltaa omassa työssään, työn organisointi on sujuvaa ja työntekijät ovat sitoutuneita. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 25 - 26) toteavat, että työyhteisön ja sen jäsenten suhde on molempia osapuolia hyödyttävä. Luottamuksen lisääminen

lisää avoimuutta ja rohkeutta etsiä uusia, luovia ratkaisuja. Tämä tukee niin työhyvinvointia, kuin organisaation kehittymistä ja menestymistä. Kommunikaatio ja asetetut puitteet ja normit luovat turvallisuuden tunnetta ja mahdollisuuden samaistua ryhmään. Luottamus kuitenkin menetetään hyvin helposti. Esimiehet saattavat jyrätä päätöksillään, eivätkä perustele niitä kunnolla. Luottamusta ei lisää se, että tietoa pimitetään ja tieto ei liiku kaikkien osapuolten kesken. Työntekijöitä ei pitäisi myöskään kohdella eriarvoisesti, eikä todellisiin ongelmiin puuttumista pitäisi vältellä. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 25 – 26.)

Luottamus on yksilöissä syntyvää ja vaikuttavaa. Samalla se on yhteisössä oleva kollektiivinen ominaisuus. Yksilötasolla luottamuksen syntyyn voi vaikuttaa vain välillisesti. Organisaation sosiaalinen ympäristö voi muokata ja vahvistaa luottamuksen tunnetta. Organisaation sosiaalinen pääoma voidaan nostaa vaikuttamisen kohteeksi, näkemällä se taloudellisen pääoman rinnalla vaihtoehtoisena sijoituskohteena. Organisaation luottamusrakenne ei ole pelkästään ihmissuhteiden ja ihmisten ominaisuuksien varassa, vaan sitä muokkaa organisaation johtamisjärjestelmä. Luottamusta voidaankin lisätä organisaatiota kehittämällä. Toimimattomiin henkilökemioihin vetoaminen esitetään usein luottamuspulan syynä, mutta vain kehittämällä organisaation rakenteita, prosesseja ja kulttuuria voidaan luottamustakin parantaa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27- 29.)



Kuvio 3. Luottamus sosiaalisena pääomana (Mäkipeska & Niemelä 2005)

Mäkipeska ja Niemelä jakavat Mattilan käsityksen siitä, että havaintojen mukaan monissa organisaatioissa ongelmana on johtajuuden hämärtyminen, tai katoaminen lähes tyystin. Kuitenkin, onnistuneen esimiestyön kriteerinä muutostilanteessa pidetään usein läsnä olevaa johtamista. Esimiehen pitäisi rohkeasti tarttua ongelmatilanteisiin ja laittaa itsensä likoon. Luottamusta tulisi rakentaa kaikilla tasoilla ja samalla toimia valmentavana johtajana alaisille. Luottamuksen puuttuessa, muutostilanteessa välttämätön uusien asioiden omaksuminen koetaan uhkana, joka kyseenalaistaa yhteisössä ehkä pitkän ajan saatossa muotoutuneen kulttuurin ja yksilöiden oman aseman. (Mäkipeska & Niemelä 2005, Mattila 2006, Kärkkäinen 2005, 43).

Läsnä oleva esimies, joka myös toimii itse niin kuin ohjeistaa alaisiaan, saa työntekijöiden luottamuksen. Tämä luottamus on hyvän johtajuuden edellytys ja lähentää esimiestä alaisiinsa. Myös luottamus muiden esimiesten keskuudessa on tärkeää. Jos esimies ei nauti alaistensa luottamusta, hän samalla edistää epävirallisten johtajien, luottamusta nauttivien työntekijöiden, johtajuutta. (Ekman 2004, 21 – 28.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 31 - 32) kritisoivat vanhaa tapaa johtaa organisaatioiden toimintaa hierarkkisesti, perustuen valvontaan, rationaalisuuteen ja samanlaisuuden korostamiseen. Tämä tuo mukanaan epäluottamuksen tunteen. Valvonta asettaa henkilöstön ja esimiehet vastakkain. Rationaalisuuden ja samanlaisuuden tavoittelu ei käsittele ihmisiä yksilöinä, vaan asettaa heidät kilpailuasemaan. Tulisikin puuttua syihin, ja korjata niitä oireiden sijaan. Työhyvinvointiohjelmat työssään väsyneille työntekijöille eivät ole ratkaisu ongelmaan. Työhyvinvointi kohdistaa jo sanana huomion ihmisiin. Mäkipeska ja Niemelä ehdottavatkin korvaavaksi käsitteeksi sanaparia ”organisaation hyvinvointi”. Englanninkielinen sana, ”organizational wealth”, kattaa niin taloudellisen, kuin henkisenkin hyvinvoinnin.

Luottamus nähdään kriittisenä tekijänä organisaatiossa sillä se lisää kommunikatiota ja yhteistyötä. Taulukossa 2 on havainnollistettu luottamuksen ja epäluottamuksen väliset erot organisaatioissa.

Kun luottamusta rakennetaan johtamisen ja johtamisjärjestelmän kautta, on huomiota kiinnitettävä:

1. Tavoitteiden määrittämiseen ja viestintään organisaatiossa,
2. organisaatorakenteen ja prosessien toimivuuteen,
3. toimintatapaan ja toimintaa ohjaaviin normeihin sekä
4. ihmisten ja osaamisen johtamiseen.

(Mäkipeska & Niemelä 2005)

Taulukko 2. Esimiehenä arjessa (Aarnikoivu 2008)

KRIITTINEN LUOTTAMUS		
	Epäluottamuksen kulttuuri	Luottamuksen kulttuuri
RAKENNE	Hierarkkinen, käskyvaltainen.	Matalat rakenteet, yhteistyövaltainen.
JOHTAMINEN	Raha, valta ja pelko, negatiivinen ihmiskäsitys.	Toiminnallisuus, luottavuus, oikeudenmukaisuus, samat mahdollisuudet, positiivinen ihmiskäsitys.
AIKAANSAATU	Välineellinen asennoituminen esimiehen rooliin, kurilla ja kontrollilla, ”omat työt”.	Jämäkkä esimiehen rooli, valmentava johtaminen, yhteiset pelisäännöt, kurinalaisuus ja sitoutuminen.
SEURAUKSET	Kielteiset asenteet, virheiden siirtoa seuraavalle, rangaistuksia ja pakoa todellisuudesta, vastakainasettelu.	Avoimuus, vastuunotto, oikeudenmukainen palkitseminen, myönteiset asenteet ja yhteinen sävel.

Käytäväkeskusteluissa tutkitaan Ekmanin (2004) mukaan esimiehen tausta, työsuoritukset, luonne, johtamiskyky ja johtopäätös saattaa olla, että työntekijät antavat esimiehelle valtuudet johtaa. Joskus päätöksen työyhteisössä tekee mielipidejohtaja, mitä kautta päätös siirtyy myös muille työntekijöille. Johtajan on hyvä selvittää, onko yhteisössä selkeä mielipidejohtaja.

Tärkeä tekijä luottamusta rakennettaessa on rakentava, ajantasainen palaute. Se, miten palautetta annetaan ja miten se vastaanotetaan, heijastuu koko työyhteisöön, ja joko rakentaa, tai rapistaa luottamusta. Salmimies (2008, 232) neuvoo arvostamaan palautetta. Palautetta tarvitsee jokainen työssään. Jokainen haluaa onnistua ja saada arvostusta työstään. Palautteen avulla työyhteisön jäsenet saavat tietoa oman työnsä tuloksista ja sen vaikutuksista toisten työhön. Rakentava palautekulttuuri vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja ja hyvää itsetuntemusta. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisikin syytä pysähtyä miettimään omia vuorovaikutustaitojaan. Rehellinen palaute, niin negatiivinen kuin positiivinenkin, ovat luottamuksen perusta. Ekmanin (2004) mainitsevat mielipidejohtajat nauttivat luottamusta muiden työntekijöiden keskuudessa. Toimivan työyhteisön esimiehen tulee ansaita mielipidejohtajien luottamus, ansaitakseen koko yhteisön luottamus. Tämä luottamuksen ansaitseminen vaatii suoraa, avointa keskustelukulttuuria.

Tehokkaimmat pelisäännöt työyhteisöön saadaan aikaiseksi, kun ne on yhdessä laadittu. Jos johto tiedottaa sähköpostissa tai intrassa, miten tilanteessa toimitaan, voi olla, että viestistä ei jää muuta mieleen, kuin epäily johdon ylenkatsovasta asenteesta ja tunne, että työpaikalla sanellaan. Tämä siitä huolimatta vaikka johdon tarkoitus olisi hyvä. (Heiskanen 2009, 24.)

2.5.3 Ammatillisuus työyhteisössä

Työyhteisön tulisi voida kehittyä prosessinomaisesti. Moni johtaja kuitenkin odottaa, että kehitystyön tulokset näkyvät heti. Kehittymistä vaativia asioita on pidettävä jatkuvasti esillä, vaikka kuinka tuntuisi siltä, että niitä toistetaan liikaa. Keskustelu ja prosessin ylläpito ovat tärkeitä, sillä niillä saadaan muutoksia aikaiseksi. Pelkästään keskustelemaan oppiminen vie aikaa. (Järvinen 2008.)

Ammatillisuus työyhteisössä on asia, mikä menee usein roolien ohi. Paljon puhuttu rooli voi todella olla vain ”näyteltyä”, pinnallinen, opittu tapa hoitaa työasioita. Ammatillinen käyttäytyminen työyhteisössä luo perustan oikealle kehitymiselle.

Harisalo (2008, 274) vertaakin osuvasti organisaatiokulttuuria teatteriin, missä erilaiset ongelmat, vaikeuden, konfliktit ja kriisit luovat dramatiikkaa näytelmään.

Ammatillisen asenteen ja käyttäytymismallin ymmärtäminen ja toteuttaminen käytännössä ei ole helppoa (Taulukko 3). Jokaisen pitäisi miettiä henkilökohtaisesti, mitä ammatillinen käytös tarkoittaa. Lisäksi olisi tärkeää, että työyhteisössä käytäisiin asiasta yhteistä keskustelua. Keskeistä on se, että vaikka työnteossa tulee jatkuvasti ristiriitoja ja erimielisyyksiä, niiden synnyttämien jännitteiden ja tunteiden ei anneta vaarantaa keskinäisiä ihmissuhteita. Vastaavasti ammatilliseen käyttäytymiseen kuuluu myös se, että esim. ystävyyssuhteet eivät ohjaa työn organisointia. (Järvinen 2008.)

Taulukko 3. Ammatillinen ja epäammatillinen työyhteisö (Järvinen 2008)

AMMATILLINEN	EPÄAMMATILLINEN
Työ- ja ihmissuhteet erillään	Työ- ja ihmissuhteet sotkeutuvat
Ristiriidat ammatillisia	Ristiriidat ihmisten välisiä
Vuorovaikutus avointa ja asiallista	Vuorovaikutus klikkiytynyttä ja tunnevaltaista
Keskinäinen luottamus ja arvostus	Keskinäinen epäluottamus ja arvostuksen puute
Hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta	Hukataan ihmisten erilaisuus kokemus ja luovuus

Ihmisten välisten suhteiden määrittely kertoo sisäisen yhdentymisen tasosta. Jotkut organisaatiot ovat Scheinin (2009, 60 – 61) mukaan voimakkaasti tasarvoisia ja minimoivat esimiesten ja alaisten välisen suhteen etäisyyden, toisissa hierarkkisuus on toiminnan perusta. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 81) näkevät myös organisaatiokulttuurin syvärakenteen merkittäväksi tekijäksi yhteisön kokemuksen vallasta ja sen käyttötavoista. Ihmisten toimintaan vaikuttaa voimakkaasti se, millaisen vallankäytön kohteena he tuntevat olevansa.

Tieto siitä, että parempi organisaatiokulttuuri parantaa myös organisaation muuta toimintaa, voisi nostaa sen myös yhdeksi tärkeäksi kehittämisen osaksi. Pelkkä taloudellisten ja tuotannollisten tekijöiden pakkokehittäminen ei yksin tuota tulosta. Eettinen, hyvää organisaatiokulttuuria, kokonaisuutena vaaliva ajattelu lähtee yhteisten pelisääntöjen selkeyttämisestä. Yritysetiikka-lehti 1/2009 listaa, Kapteinia mukaillen organisaation hyveet (Heiskanen 2008, 24 - 25):

1. Miten selkeitä organisaation säännöt ja niihin liittyvät odotukset työntekijää kohtaan ovat?
2. Lähiesimiehen toiminta suhteessa ohjeisiin.
3. Hallituksen ja ylemmän johdon esimerkki. Noudattavatko he yhteisiä pelisääntöjä, ja korostavatko he niiden merkitystä myös juhlapuheiden ulkopuolella?
4. Käytännön mahdollisuudet toteuttaa säädöksiä ja ohjeita omassa toiminnassa
5. Välittömän ympäristön tuki; huonosti motivoitunut ja tyytymättömän henkilöstö toimii usein epäeettisesti.
6. Läpinäkyvyys; henkilöstöä voidaan pitää vastuussa teoistaan vain, jos heillä oli tai olisi pitänyt olla tieto tekojensa seurauksista.
7. Keskustelukulttuurin taso, mahdollisuus nostaa eettisiä kysymyksiä keskusteltavaksi organisaation sisällä
8. Asenteet ja toiminnan seuraukset. Epäeettisestä toiminnasta pitää seurata kurinpidollisia toimia. Toimenpiteet vahvistavat ohjeiden ja sääntöjen merkitystä.

Maailman muuttuessa ei työyhteisössäkään voida pysähtyä paikoilleen ja katsoa taaksepäin. On pyrittävä kehittämään organisaatiota ja sen kulttuuria ajan vaatimuksia vastaaviksi. Organisaation johto ei voi hallita kaikkia osa-alueita, vaan vastuuta tulee jakaa työntekijöille. Osallistamalla ja huomioimalla ihmisten yksilölliset kyvyt, tietämys ja ammattitaito, voidaan organisaatiokulttuuria kehittää. Työntekijöiden osallistamisen suurimpana esteenä ei ole johdon tiedon puute, vaan vanha kulttuuri, epävarmuus sekä pelko oman aseman menettämisestä (Juuti 2003, 189). Kun esimiehet ymmärtävät, ettei heidän tarvitse pitää kaikkia lankoja

käsissään hallitakseen tilannetta, he voivat antaa tilaa työntekijöiden luovuudelle ja piilevien voimavarojen hyödyntämiselle.

Organisaation kulttuuri syntyy vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemisestä ja yhteisistä kokemuksista. Organisaation ja kulttuurin suhdetta voidaan tarkastella kahdella tavalla: joko siten, että organisaatio nähdään itsessään kulttuurina tai siten, että kulttuuri nähdään organisaation osana tai ominaisuutena. Näkökulmasta riippuen kulttuuri on tietynlainen yhteinen ajattelutapa, yhteisten tiedostamattomien prosessien ilmentymä tai joukko yhteisesti omaksuttuja merkityksiä (Aula 2000.) Näkemys kulttuurista organisaation osana perustuu ajatukseen, että yhtenäinen kulttuuri on organisaation menestystekijä. Tällöin johtamisen ja viestinnän keskeisenä tehtävänä on kulttuurin ylläpitäminen ja vahvistaminen.

Psykiatri Claes Andersson kirjoittaa Telma-lehden julkaisussa 3/2009, Ajatelmakirjoittelunsa, ”Tiedostamattomia tapahtumia”, Wilfred Bionin ajatuksia ryhmässä esiintyvistä tiedostamattomista tapahtumista ja lainalaisuuksista. Bion (1961) puhui jo 60-luvulla ”perusolettamusryhmistä” ja perusolettamustiloista, joita on kolme. (Andersson 2009, 21.)

Ensimmäinen tila on vahvan johtajan kaipuu ja odottaminen. Jos uusi johtaja ei täytäkään odotuksia, pettynyt ja ahdistunut ryhmä siirtyy *toiseen* perusolettamusvaiheeseen, parinmuodostukseen ja juonitteluun. Andersson vertaa ajatusta työyhteisöön missä joukko ihmisiä yrittää saavuttaa yhteisen päämäärän. Kun ryhmä pettyy johtajaan, alkaa sisäinen valtataistelu johtajuudesta. Haetaan liittolaisia, mustamaalataan ja puhutaan pahaa muista ryhmän jäsenistä, supistaan ja juonitellaan. Ilmapiiri muuttuu yhä ahdistuneemmaksi. Keskustelun ja dialogin sijaan kehittyy kuiskausten, panettelun ja juoruilun kulttuuri. Tämä vaihe voi kestää hyvinkin pitkään. Moni ahdistuu ja voi huonosti, mutta ei löydä keinoja tilanteen selvittämiseksi. Mitä tapahtuu *kolmannessa* ns. fight or flight -vaiheessa? Yksinkertaisesti johtaja lähtee, tai hänelle annetaan potkut. Andersson pohtii kirjoituksessaan, mitä käyttöä Bionin havainnoilla voisi olla käytännön elämässä. Hän näkee, että tuon parinmuodostuksen ja juonitteluvaiheen tunnistaminen omassa ryhmässä, tai sivullisena, voi olla avuksi ehkä sen ehkäisemisessä tai lyhentämisessä. (Andersson 2009, 21.)

Voisiko ammatillisuuden korostamisella, kaikissa vaiheissa, pystyä vaikuttamaan siihen miten ihmiset työyhteisössä käyttäytyvät? Ammatillisesti toimiva esimies kohtaa ammatillisesti suhtautuvan alaisen yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Ei tehtyjä rooleja, ihminen sisällä ei muutu mutta suhtautuminen asioihin muuttuu. Kaiku- viestin 1/2009 artikkelissa ”Mistä syntyy luova työote?”, taloustieteen professori Arja Ropo näkee yhtenä organisaation riskitekijänä sen, että jotkut voivat koettaa hallita työyhteisössä tunteikkuutensa kautta. Suomalaisilla on myös tapa lokeroida asiat työminään ja yksityiseen minään kuuluviksi. Tässä tapauksessa roolit hallitsevat työyhteisöä. Mitä tapahtuu kun kukaan, etenkin esimies ei uskalla, eikä halua puuttua asiaan? (Kuisma 2009, 8)

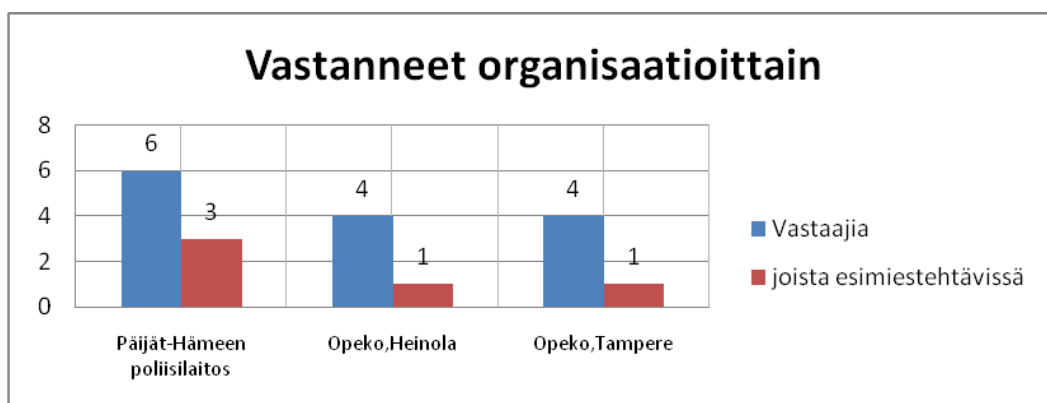
Sengen (1990) oppiva organisaatio ei synny pelkästään sillä, että oppivan organisaation perustekijät kootaan yhteen ja julkaistaan ne yrityksen virallisina arvoina. Todellinen sisäistäminen vaatii organisaatiolta oman historian hyväksymistä, olemassa olevien toimintaa ohjaavien arvojen ja olettamusten parempaa tiedostamista, sekä rohkeutta kyseenalaistaa ja pyrkiä muuttamaan olemassa olevaa kulttuuria, myös sen syvärakenteita, perusoletuksia. (Työterveyslaitos 2009.)

3 CASE-ORGANISAATIOT JA TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi ensin tutkimuskyselyn taustatiedot ja tutkimusaineisto yleisellä tasolla. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot pääpiirteittäin, nykytilanteen (syksy 2009) mukaan. Tutkimuksen organisaatioesittelyn jälkeen käydään läpi tutkimustulokset. Analysoinnilla haettiin organisaatioiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä niihin liittyviä tekijöitä. Tulokset on analysoitu tutkimuskysymysten mukaisesti, teemoittain eri alaotsikoiden alle. Tutkimustuloksista on koottu loppuun tutkimuksen esimiesnäkökulma, jossa kyselystä on suodatettu keskeiset, vain esimiestyötä tekevien vastaukset, yhdeksi yhteiseksi esimiesnäkökulmaksi.

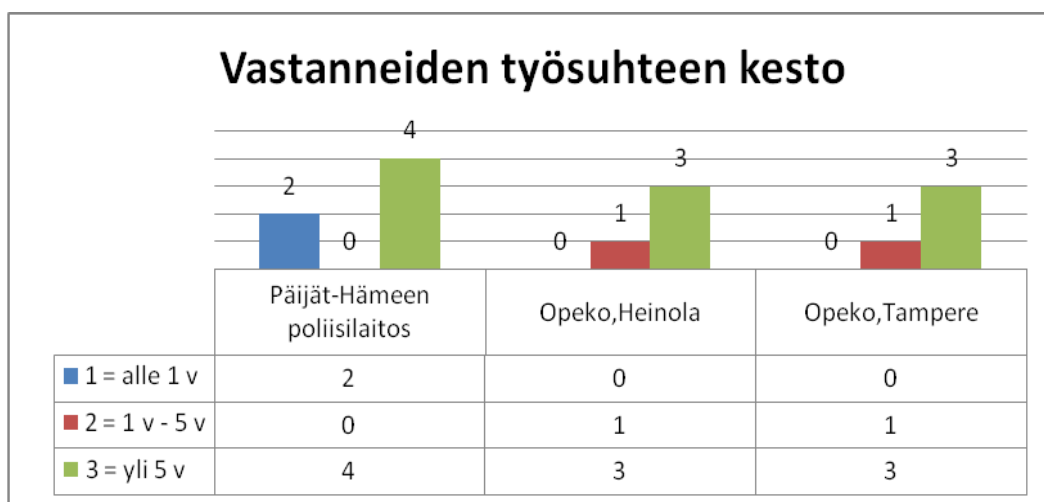
Tutkimuksessa on mukana kaksi erilaista valtio-organisaatiota, Päijät-Hämeen poliisilaitos ja Opetusalan koulutuskeskus. Tutkittavat organisaatiot poikkeavat toisistaan paljon ja molemmissa organisaatioissa eletään myös erityyppisissä muutostilanteissa. Päijät-Hämeen poliisilaitos on perinteinen sisäasiainministeriön alainen valtion organisaatio. Heinolassa ja Tampereella toimiva Opetusalan koulutuskeskus on opetusministeriön alainen yksikkö. Lokakuun 1. päivänä 2009, ilmoitettiin virallisesti, että valtio perustaa Opeko Oy:n vuoden 2010 alusta, ja toiminta jatkuu liiketoiminnallisena yhtiönä. Opekossa työskentelevien ihmisten ja organisaatiokulttuurin on mukauduttava nopeassa aikataulussa, täysin erilaiseen toimintaympäristöön.

Kyselyyn vastanneista kuusi henkilöä työskentelee Päijät-Hämeen poliisilaitoksen lupapalveluissa ja kahdeksan henkilöä Opetusalan koulutuskeskuksessa.



Kuvio 4. Vastaajat organisaatioittain

Vastanneista viisi toimii esimiestehtävissä. Kysely lähetettiin 15 vastaajalle, joista 14 vastasi siihen annetussa aikataulussa. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin nimen ja organisaation lisäksi työsuhteen kesto. Työsuhteen keston (Kuvio 5) oletettiin vaikuttavan vallitsevan organisaatiokulttuurin kokemiseen. Yleisesti voidaan todeta, että vastaajien työsuhteet olivat pitkäaikaisia. Vastaajista enemmistö, 10 henkilöä eli 71,4 %, oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään yli 5 vuotta. Poliisilaitoksen vastaajista kaksi oli ollut nykyisessä työssään alle yksi vuotta.



Kuvio 5. Vastaajien työsuhteen kesto

3.1 Päijät-Hämeen poliisilaitos, Lupapalvelut

Poliisihallinnossa on käynnissä suuri muutosprosessi, poliisin hallintorakenteen kehittämishanke. Vuoden 2009 alussa toteutuneessa ensimmäisessä vaiheessa poliisipiirien määrä vähentyi. Toisessa vaiheessa muutokset kohdistuvat myös poliisin ylijohtoon, poliisin lääninjohtoihin, poliisin valtakunnallisiin yksiköihin sekä Helsingin poliisilaitokseen. Muutoksen yhtenä tavoitteena on poliisin palveluiden tarjoaminen kansalaisille tasapuolisesti asuinpaikasta riippumatta. Poliisin lääninjohto asetti uusien poliisilaitosten alueille projektiryhmät suunnittelemaan muutosprosessia. Projektiryhmissä oli jäseniä poliisilaitoksen eri tehtäväalueilta. (Sisäasiainministeriö 2009.)

Päijät-Hämeen poliisilaitoksen lupahallinto-osasto muuttui nimitykseltään Lupa-palvelut – linjaksi. Muutoksen myötä Heinolan, Lahden ja Orimattilan lupapalvelut yhdistettiin. Muutosta varten perustetun Lupa- ja asiakaspalvelutyöryhmän tehtävänä oli yhdentää käytäntöjä ja hoitaa viestintä ja tiedottaminen, niin lupa-henkilöstölle kuin sidosryhmille. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että läheskään kaikkia asioita ei työryhmissä ole osattu huomioida. Eteen on tullut kysymyksiä, jotka ovat jääneet vaille vastauksia. Työryhmissä aloitettua työtä jatketaan nyt johtoryhmissä, jotka koostuvat eri poliisihallinnon alueiden asiantuntijoista. (Sisä-asiaiministeriö 2009.)

Ennen uudistusta lupahallinto-osastona toiminut Lupapalvelut – linja muodostuu kolmesta ryhmästä. Ryhmien erikoistumisalueet ovat aseasiat, ajokorttiasiat ja muut lupa-asiat. Lisäksi Heinolan ja Orimattilan lupapalvelut ovat omina ryhminään, joissa yhteyshenkilöt hoitavat yhteydenpitoa pääpoliisiaseman eri asiantuntijaryhmiin. Syksyllä 2009 Lahden pääpoliisiaseman Lupapalvelut -linjalla työskentelee 12 toimistosihteeriä ja kaksi osastosihteeriä, kaksi ylikonstaapelia, yksi asetarkastaja ja yksi komisario. Lupapalvelut – linjaa johtaa apulaispoliisipäällikkö Heidi Nuoritalo.

3.2 Opetusalan koulutuskeskus, Opeko

Opekon muutosvauhti on tähän asti ollut verkkainen, mutta muutokset ovat seuranneet toisiaan säännönmukaisesti. Opetushallituksen alainen Opeko aloitti toimintansa 1.8.1998 Opetusalan koulutuskeskuksena, entisen Ammattikasvatushallinnon koulutuskeskuksen ja Heinolan kurssikeskuksen toiminnan jatkajana. Opeko järjestää täydennyskoulutusta ja tarjoaa konsultointi- ja kehittämispalveluja ensisijaisesti opetusalan henkilöstölle esi- ja perusopetuksen, toisen asteen yleisivistävän ja ammatillisen koulutuksen sekä aikuiskoulutuksen alueilla. Johtajana on toiminut alusta alkaen Reijo Jouttimäki. Viimeaikaiset, toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet Opekon toiminnan kannattavuuteen merkittävästi ja sen on ollut pakko sopeuttaa tarjontaansa asiakaskunnan vaatimuksiin.

Yhtiöittämistä pidettiin vaihtoehtoista parhaana tapana organisoida Opekon toiminta, jotta toiminnan sujuva jatkuvuus, sekä henkilöstökoulutuksen saatavuus ja laatu pystytään turvaamaan. Aikaisemmin koulutuksen saatavuus on taattu lailla. Yhtiöittämissuunnitelmat ovat edenneet nyt jo yli vuoden verran. Syyskuun viimeisillä viikoilla 2009 tuli tieto siitä, että valtio on perustettavan yhtiön ainoa osakas. Perustettavaan yhtiöön siirtyy vuoden 2010 alussa vanhoina työntekijöinä noin 50 henkilöä. Opetusalan koulutuskeskuksen virat lakkaavat ja niihin perustuvat virkasuhteet sekä määräaikaiset virkasuhteet päättyvät ilman irtisanomista 31. päivänä joulukuuta 2009.

Keväällä 2009 Opekossa tehtiin Valtiokonttorin Kaiku – rahoituksella selvitys työyhteisön ilmapiiristä. Muutoksen ympärillä koettiin eniten puhutuiksi asioiksi yhtiöittämisen, talouden ja suunnitteilla olevan, tulevan organisaation. Vähiten oli vastaajien mielestä puhuttu tulevista työnkuvista sekä johtamisesta. Puolet vastaajista olisi halunnut puhua juuri tulevista työnkuvista. Vastaajista 14 oli myös sitä mieltä, että olisi pitänyt puhua myös johtamisesta. Tärkeinä asioina koettiin myös johtamisosaamisen kehittäminen ja osallistaminen. (Opeko, Kaiku-tutkimus 2009.)

Elokuussa 2009 Opekolla käynnistettiin työelämän kehittämisohjelma Tykes - hanke, jossa johdon ja henkilöstön on tarkoitus kehittää yhdessä toimintatapoja mm. yhteistyönohjauksen ja liiketoimintaosaamisen lisäämisen avulla. Opekon Tykes- hanke tulee kestävänsä 28.2.2011 saakka.

3.3 Tutkimuksen suorittaminen

Kysely tätä tutkimusta varten tehtiin kesä-heinäkuussa 2009 Opekon ja Päijät-Hämeen poliisiaseman Lupapalvelut – linjan henkilöstöstä harkinnanvaraisella otokselle valituille henkilöille. Aineiston määrän rajaamiseksi tutkimusjoukko valittiin harkinnanvaraisella otoksella kokonaistutkimuksen sijaan. Tutkimuksen toteuttamiseen kysyttiin lupa organisaatioiden johdolta ja siihen valituilta henkilöiltä. Tutkimukseen valituille annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta tutkimukseen. Saatekirjeessä, (Liite 1) vastaajille taattiin tutkimustulosten

käsittelyn täydellinen luottamuksellisuus tekstillä: ”*Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja kyselyn tuloksia käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön.*” Kyselyn lisäksi tehtiin kolme täydentävää haastattelua keskeisissä esimiestehtävissä toimiville henkilöille. Haastattelu valittiin menetelmäksi siitä syystä, että haluttiin syventää kysymystutkimuksella jo saatuja tietoja. Haastattelut järjestettiin työn ohessa tapahtuviksi ja haastattelu suoritettiin etukäteen suunnitellun kysymysrungon avulla. Haastateltuja informoitiin siitä, että haastattelu perustuu opinnäytetyötä varten tehtyyn tutkimuskyselyyn. Haastattelupaikalla ei katsottu olevan merkitystä tutkimuksen suorittamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008,34 – 35.)

Tutkimuksessa haluttiin vertailla sitä, onko vastausten perusteella olemassa selkeitä eroja tai toisaalta yhteneväisyyksiä tutkittujen organisaatioiden kesken. Koska aihetta lähestyttiin esimiesnäkökulmasta, on esimiestyötä tekevien antamat vastaukset analysoitu erikseen, näkökulman vahvistamiseksi. Opinnäytetyön yhtenä vaikeutena oli mahdollisimman kattavien vastausten saaminen suppeaan määrään kysymyksiä. Lisäksi voidaan olla samaa mieltä Scheinin (2009, 77 – 78) kanssa siitä, että on vaikea tietää, mitä kysyä. Schein on todennut, että kyselyin ei saada riittävää kuvaa organisaation syväkulttuurista, mutta vastauksia tulkitsemalla voidaan saada tärkeimpiä asioita esiin.

Kyselyn alussa selvitettiin sitä, minkälaisena vastaajat mieltävät organisaatiossa vallitsevan kulttuurin. Vastaajat saivat valita tarjolla olevista adjektiiveista neljä parhaiten asiaa kuvaavaa adjektiivia. Valittavia adjektiiveja oli 14; avoin, sulkeutunut, joustava, jäykkä, vapaa, muodollinen, innostava, ei-innostava, kehittyvä, pysähtynyt, keskusteleva, saneleva, positiivinen ja negatiivinen. Avointa vastausvaihtoehtoa ei nähty tarpeelliseksi, koska kyse on yleisluontoisesta tuntuman saamisesta käsiteltävään aiheeseen.

Tutkimuksen muut kysymykset teemoitettiin tutkimusongelmien kannalta keskeisiin teemoihin. Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi tulososio sisältää lainauksia alkuperäisestä aineistosta. Teemoittelulla tarkoitetaan tässä sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2008,173).

Esimiesten vastaukset analysoitiin tutkimuksen kannalta olennaisin osin erikseen. Pääteemat ja niihin liitetyt kysymykset ilmenevät taulukosta 4. Kysymysten asetelulla vastauksista etsittiin usein esiintyviä, teemoihin liittyviä asioita. Vastauksia tulkitsemalla haettiin teema-alueittain mahdollisia piileviä oletuksia Scheinin teoriaan perustuen, todellisuudesta, ajasta, tilasta totuudesta, ihmisluonnosta ja ihmisten välisistä suhteista. Samalla vertailtiin myös tutkittujen organisaatioiden yhteneväisyyksiä ja eroja.

Taulukko 4. Kysymysten teemoittelu

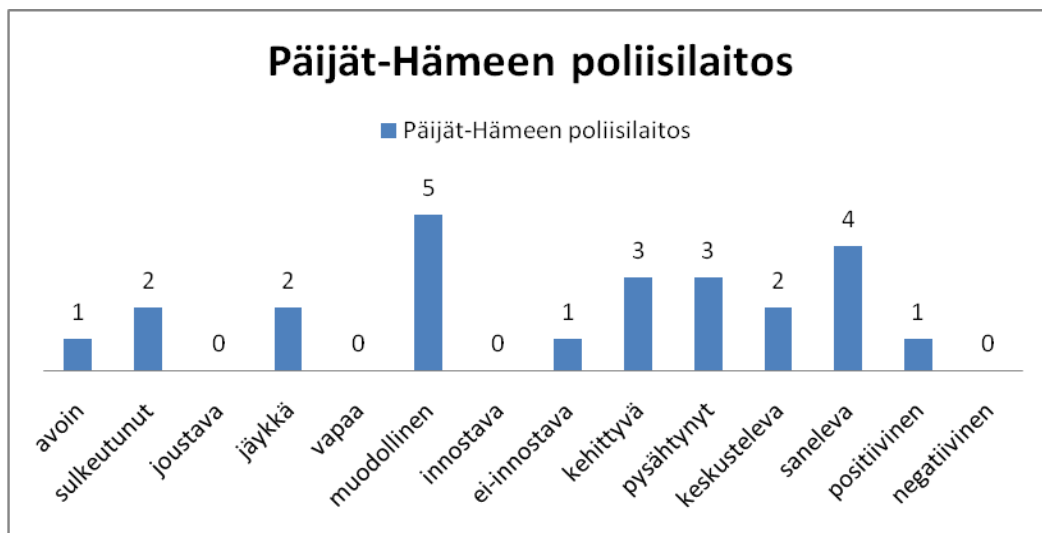
TEEMA	TEORIA/EMPIRIA	KYSYMYKSET
Esimiehen rooli	<p><i>2.1 Esimiehen rooli kulttuurissa</i></p> <p><i>3.3.1 Esimies ja johtajuuden vaatimukset</i></p> <p><i>3.3.6 Tutkimuksen esimiesnäkökulma</i></p>	<p>9. Arvioi, miten esimies voi auttaa omalla työllään organisaatiokulttuurin kehittymiseen.</p> <p>17. Kuinka pitkään olet työskennellyt esimiestehtävissä?</p> <p>19. Minkälaista esimiesosaamista organisaatiossasi arvostetaan?</p> <p>20. Onko kehittämistoimenpiteillä vaikutusta esimiesnäkökulmasta organisaatiokulttuurin kehittymiseen?</p>
Tarve muutokseen, aikaisemmat vaikutukset	<p><i>2.2. Muutoksen välttämättömyys</i></p> <p><i>3.3.2 Muutoksen vaikutukset</i></p>	<p>4. Vallitseva kulttuuri, adjektiivikysymys</p> <p>5. Onko työyhteisössäsi tapahtuneilla muutoksilla ollut vaikutusta organisaatiokulttuuriin?</p> <p>13. Mitä kehittämistoimenpiteitä organisaatiossa on tehty?</p>
Arvojen tiedostaminen, byrokraattisen kulttuurin erityispiirteet	<p><i>2.3. Organisaatiokulttuurin haasteet julkiselle johtamiselle</i></p> <p><i>3.3.3 Organisaation arvot ja tavoitteet johtamisen tukena</i></p>	<p>6. Oletko mielestäsi riittävästi selvillä organisaatiosi arvoista ja tavoitteista?</p> <p>7. Mitkä arvot ovat mielestäsi tärkeimpiä?</p> <p>8. Mitä arvoja haluaisit korostettavan enemmän?</p>

Odotukset ja niiden kohtaaminen, Alaistaidot ja niiden vaikutus kulttuuriin	2.4 Alaistaitojen tuntemus työyhteisössä 3.3.4. Esimiesten ja alaisten odotukset	15. Miten työntekijä voi mielestäsi vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen? Pitäisikö alaistaitoja kehittää? 16. Onko henkilöstö voinut mielestäsi riittävästi osallistua organisaation kehittämiseen? 18. Mitä uskot alaisten odottavan lähiesimieheltään?
Johtamisen keinovalikoima vrs. viestintä, ammattisuus	2.5. Johtamisen keinot 3.3.5 Yhdessä tekemisen kulttuuri	10. Voidaanko sisäisen viestinnän avulla vaikuttaa organisaatiokulttuuriin 11. Viestitäänkö riittävästi? 12. Käytetyimmät viestintäkanavat

3.4 Tutkimuksen tulokset

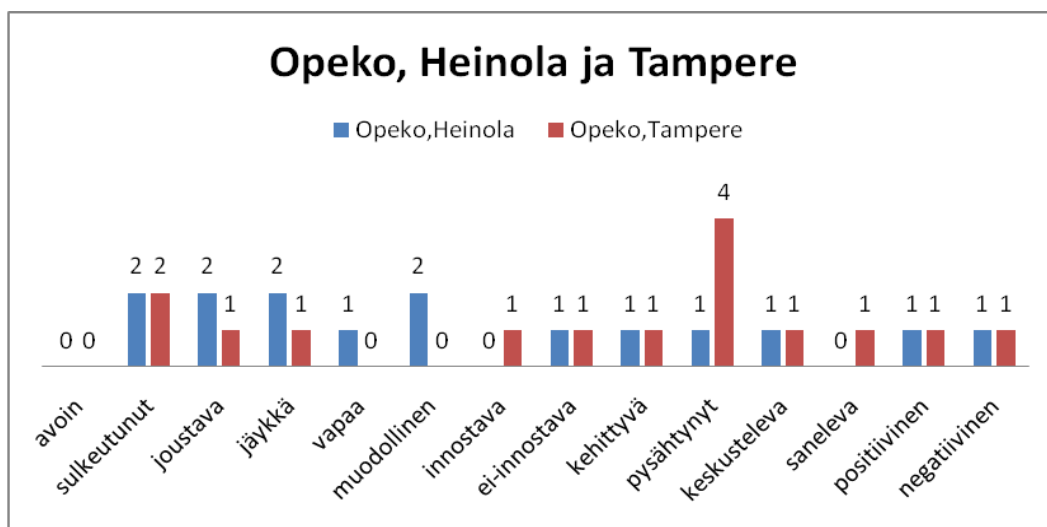
Tutkimuksen edetessä huomattiin, että vaikka organisaatiot edustavat täysin erilaisia valtionhallinnon toimintamalleja, erot organisaatiokulttuureiden välillä eivät olleet kovin suuria. Poliisilaitoksen, Lupapalvelut – linjan toiminta on perinteistä hierarkkista julkisen vallan käyttöä, kun taas Opekossa on perinteisen valtio-organisaation näkyviä piirteitä enää vain vähän.

Vastaajilta kysyttiin heidän käsitystään organisaatioiden kulttuurista adjektiivien avulla. Kaikista vastauksista 14 %; a osoittaa, että tutkituissa organisaatioissa tutkimushetkellä vallitseva organisaatiokulttuuri koettiin pysähtyneeksi. Seuraavaksi eli 13 %:a vastauksista sai adjektiivi, muodollinen. Seuraavana eniten käytettyjä adjektiiveja olivat sulkeutunut (11%) ja jäykkä (9%). Kaikki adjektiivit käytettiin vähintään kerran.



Kuvio 6. Päijät-Hämeen poliisilaitos, Lupapalvelut -linja. Vallitseva kulttuuri

Poliisilaitoksella työskentelevät vastaajat (Kuvio 6) olivat enemmistönä sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri on ensisijaisesti muodollinen, saneleva, sekä ristiriitaisesti samalla kehittyvä ja pysähtynyt.



Kuvio 7. Opetusalan koulutuskeskus, Heinola, Tampere. Vallitseva kulttuuri

Opekon Heinolan toimipisteen (Kuvio 7) vastaukset jakautuivat ristiriitaisen tasaisesti (kaksi kullekin) sulkeutuneen, joustavan, jäykän sekä muodollisen kesken. Loput vastaukset jakautuivat vapaan, ei-innostavan, kehittyvät, pysähtyneen, keskustelevan, positiivisen ja negatiivisen kesken. Opekon Tampereen toimipisteessä kulttuuri koetaan ensisijaisesti pysähtyneeksi ja sulkeutuneeksi. Tampereella vas-

taukset jakautuivat useammalle vaihtoehdolle: joustava, jäykkä, innostava, kehittyvä, keskusteleva, saneleva, positiivinen ja negatiivinen. Kummassakaan toimipisteessä ei valittu vaihtoehtoa ”avoin”.

3.4.1 Esimies ja johtajuuden vaatimukset

Tässä luvussa käydään läpi keskeiseen tutkimusongelmaan liittyviä vastauksia. Tutkimusongelmana on se, miten valtionhallinnossa toimiva esimies voi toimillaan työssään vaikuttaa organisaatiokulttuurin tiedostamattomiin osiin. Useissa vastauksissa viestintä koettiin erityisen tärkeäksi tekijäksi. Tästä syystä vastaukset, mitkä sisältävät viittauksia viestintään, käsitellään erikseen kohdassa 3.4.5. ”Yhdessä tekemisen kulttuuri”.

Esimiestyötä koskevissa vastauksissa tulee usein esille se, että henkilöstöjohtamiseen ei koeta olevan riittävästi osaamista. Toistuvasti tuodaan kuitenkin esille esimerkin vaikutus esimiestyössä. Esimieheltä odotetaan tasapuolista kohtelua ja vastuunottoa.

”Opekon esimiehillä ei ole riittävää koulutusta henkilöstöjohtamiseen. Heidät olisi pitänyt kouluttaa tehtävään jo kauan sitten, jotta he voisivat kehittää organisaatiokulttuuria parempaan suuntaa tällaisessa vaikeassa tilanteessa.”

”Mielestäni ainakin näin muutostilanteessa kuuntelemalla ja olemalla läsnä (ei esim. linnoittaudu työhuoneeseen eikä luiskahda kahvihuoneesta kahvimukin kanssa omaan huoneeseen;)), tuomalla asiallista tietoa keskusteluun ja pitämällä esillä myös positiivisia asioita, järjestämällä tiimin yhteisiä tilaisuuksia, viestittämällä ylimmälle johdolle ja johdon keskusteluihin havaintojaan vuorovaihtuksesta ja työskentelystä. Esimerkki on aika vahva viesti - toimitsiten, että se edistää ja tekee näkyväksi haluttua organisaatiokulttuuria.”

”Näyttämällä esimerkkiä ja olemalla aidosti kiinnostunut.”

”Lähimmän esimiehen pitäisi pystyä huolehtimaan että alaisilla on samat oikeudet ja velvollisuudet.”

”Olemalla kannustava, kuunteleva. Kohtelee alaisiaan tasapuolisesti. On esimies eikä kaveri. osaa tarvittaessa tehdä myös kipeitä päätöksiä asioiden niin vaatiessa ei pakoile vastuutaan. On tarvittaessa myös eteenpäin tuuppaava.”

Organisaatioiden välinen ero vastauksissa oli selkeästi se, että Opekolla oltiin kriittisempiä esimiestyöhön. Poliisilaitoksen vastaukset olivat vähemmän yksilöiviä ja ne myös esitettiin yleisellä tasolla. Toisaalta poliisilaitoksen vastauksissa tuotiin myös esimiestyöhön yksittäisiä keinoja esille parannusehdotuksina.

”Ohjaamalla toimintatapoja ja viestintää, järjestämällä alaisilleen mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä jne.”

”Organisoinnilla, kannustamisella ja koulutuksella.”

Täydentävissä haastatteluissa tuotiin myös esille se, että esimiehen antaman esimerkin vaikutus on suuri. Palautetta henkilöstöjohtamisesta saaneen Opekon täydentävissä haastatteluissa tuotiin esille se, että yhtiöittämisen yhteydessä pyritään kehittämään myös henkilöstöjohtamista. Ihmisten johtaminen kulkee jatkossa prosessin sisällä. Johtamisjärjestelmästä on tulossa entistä jämäkempi ja näkyvämpi, tulevaisuudessa.

”Yleisesti on tärkeää että jokainen oppii ikään kuin johtamaan itseään. Uudenlaista ajattelua tarvitaan. Jokaisen tulee tietää tehtävän kuvansa ja sen sisältämä valta ja vastuu selkeästi.”

Poliisilaitoksen vastauksissa ei noussut arvostelua mitään erityistä johtamisen aluetta kohtaan, mutta sitäkin enemmän kiinnitettiin huomiota juuri kuuntelemisen tärkeyteen ja toimintatapojen oikeudenmukaisuuteen ja tasapuoliseen kohte-

luun. Täydentävässä haastattelussa tuotiin esille keinoina osastojen keskeisen yhteistyön tärkeys. Muita tärkeitä esille tuotuja vaikutuskeinoja olivat; koulutus, keskustelu, vuorovaikutus ja osallistaminen.

”Töiden järjestelyillä voidaan motivoida henkilöstöä jaksamaan.”

”Olemalla avoin ja yhteistyökykyinen oman ja muiden osastojen kanssa.”

”Lähimmän esimiehen pitäisi pystyä huolehtimaan että alaisilla on samat oikeudet ja velvollisuudet.”

3.4.2 Muutoksen vaikutukset kulttuuriin

Muutoksen vaikutuksia selvitettäessä kysyttiin aluksi, onko organisaatiossa tehdyillä muutoksilla ollut vastaajan mielestä vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Vastaamista helpottamaan annettiin muutama esimerkki, mihin muutoksilla olisi voinut olla vaikutusta: osallistaminen, yhteistyö, esimiestyö.

Vastauksissa tuotiin esille usein, että organisaatiokulttuuri oli muuttunut ja yleisesti huonompaan suuntaan. Muutosta positiiviseen suuntaan ei kukaan varsinaisesti maininnut. Poliisilaitoksen vastauksessa mainittiin myös huonontunut yhteistyö toimipaikkojen välillä. Myös esimiestyön koettiin vaikeutuneen. Osa poliisilaitoksen vastaajista ei osannut vastata kysymykseen, johtuen lyhyestä työsuhteesta, mutta kokee siitä huolimatta, että vaikutus tuntuu uudenaikaisena työtapojen vertailuna ja keskustelun lisääntymisenä.

”Muutoksen seurauksena organisaatiokulttuuri on mennyt huonompaan suuntaan. Meitä johdetaan ”tiedon muruilla” sekä ”hajota ja hallitse” periaatteella entistä enemmän.”

”Kyllä. Yhtiöittämisen myötä tiedon saanti asioista on lähes mahdollista. Tuntuu että asioita jätetään kertomatta tietoisesti. Puhuttiin ja sovittiin avoimuudesta ja asia muuttui käännteiseksi.”

Vain yksi vastaaja koki, että mitään muutoksia ei ollut tapahtunut.

”Ei suuremmin, ison talon kulttuuri otettu käyttöön liitetyissä uusissa yksiköissä.”

Myös negatiivisen keskusteluilmapiirin ja henkilökohtaisen arvostelun koettiin lisääntyvän erityisesti ”käytäväkeskusteluissa”. Tämän koettiin puolestaan vaikuttaneen yhteistyöhalukkuuteen. Hyvänä puolena nähtiin kuitenkin se, että keskustelua käydään monilla eri foorumeilla, kaikesta huolimatta. Vastauksista käy ilmi myös se, että organisaatiossa tehdyt muutokset ja niiden seurauksena lisääntynyt negatiivisuus on vaikuttanut syvästi myös vastaajien henkilökohtaisiin mielipiteisiin organisaatiosta. Useasti mainittiin erityisesti viimeisen kuluneen vuoden aikaisten tapahtumien vaikutukset. Kuitenkin, yksi vastaaja näki, että käänös parempaan organisaatiokulttuuriin olisi jo alkanut.

”Tämän vuoden aikana on tapahtunut hieman avoimen yhteistyön kaventumista/vähentymistä ja kuppikuntaisuuden lisääntymistä.”

Seuraavaksi kyselyssä pyydettiin vastaajia listaamaan kehittämishankkeita, joita organisaatiossa oli tehty. Kaikilla Opekon vastaajilla oli lähimuistissaan keväällä tehty Kaiku-kehittämishanke, jonka kaikki vastaajat ilmoittivat. Myös virkistystoiminta ja työpaikkakoulutus muistettiin. Kaksi vastaajaa mainitsi myös Työhyö-hankkeen. Poliisilaitoksella on meneillään työnohjaus, minkä lähes kaikki siellä työskentelevät mainitsivat. Lisäksi osa vastaajista mainitsi työpaikkakoulutuksen ja virkistystoiminnan.

Vastaajista suurin osa, 57 %:a eli 8, (Kuvio 8) oli sitä mieltä, että kehittämistoimenpiteillä ei ole ollut vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Vain 29 %:a vastaajista näki, että kehittämistoimenpiteet ovat olleet hyödyllisiä organisaatiokulttuurin muutoksessa. Kaksi poliisilaitoksen vastaajaa ei vastannut kysymykseen.



Kuvio 8. Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuus organisaatiokulttuuriin

Vastauksista välittyy myös, että vastaajien mielestä tehdyt toimenpiteet koetaan osin liian suppeiksi tai aikataulullisesti väärin ajoitetuksi. Lisäksi niiden vaikuttavuus nähdään lähinnä yksilötasolla, ei työyhteisöön eikä organisaatiokulttuuriin vaikuttavina.

”Kaiku-hanke ”työllisti” yhden turhakkeen hetkeksi.”

Vain yksi vastaaja koki, että ammattitaito on lisääntynyt ja motivaatio parantunut. Yhteinen tekeminen ja tärkeiden asioiden esille otto nousi myös vastauksissa esille. Toisaalta toivottiin, että kaikki saataisiin mukaan toimintaan.

”Ammattitaito lisääntynyt, motivaatio parantunut, yhteinen tekeminen tuonut lisää jaksamista.”

”Suunta on varmasti oikea, mutta kaikki tulisi saada mukaan toimintaan.”

Täydentävissä haastatteluissa tuotiin esille, että kulttuurin muuttaminen on vaikeaa, lähes mahdotonta. Epäiltiin, että Opekon toimipisteiden yhdistyneen organisaatiokulttuurin juuret ovat niin kaukana menneisyydessä, että niihin on vaikea vaikuttaa. Haastateltu näkee kuitenkin selvän hyödyn siinä, että kehittämistoimenpiteitä on tehty, muutoin tilanne voisi olla vielä nykyistä huonompi.

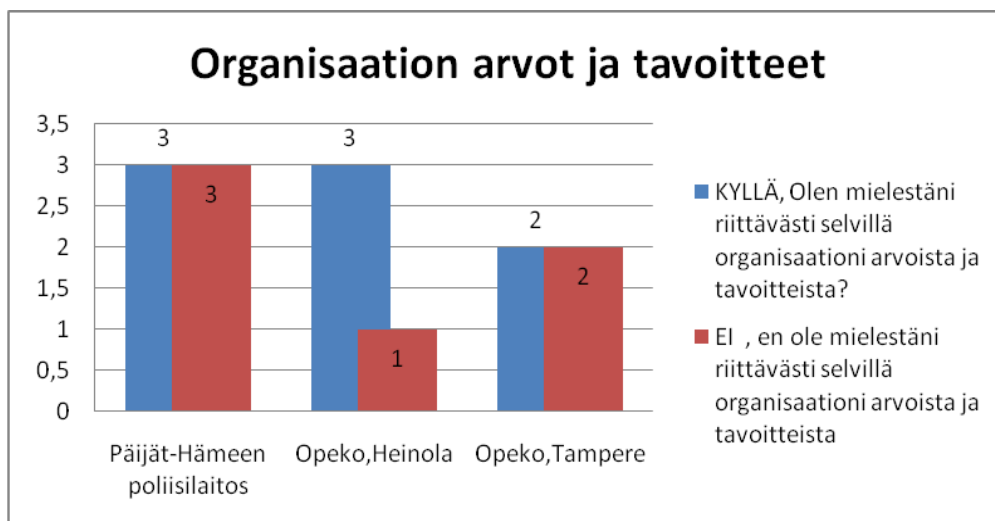
”Opekon kulttuurissa on edelleen paljon asenteita ja toimintatapoja vanhoista toimintakulttuureista, osin hyviäkin piirteitä.”

Opekon toinen haastateltu kokee samoin kuin useammat kyselytutkimukseen vastaajat; kehittämishankkeiden vaikutukset ovat olleet liiaksi yksilötasolla.

”Ei oikeastaan. Ne ovat vaikuttaneet pääasiassa henkilötasolla eivätkä ne ole näkyneet organisaatiokulttuurissa. Vaikutukset ovat olleet satunnaisia ja lyhytaikaisia.”

3.4.3 Organisaation arvot ja tavoitteet johtamisen tukena

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten henkilöstö tiedostaa organisaation arvot ja tavoitteet ja onko organisaatioiden välillä nähtävissä huomattavia eroja. Tutkimuksessa runsaat 57 %:a vastaajista oli sitä mieltä, että ei ole riittävästi selvillä organisaationsa arvoista ja tavoitteista. (Kuvio 9) Lähes 43 %:a vastaajista siis tiedostaa omasta mielestään organisaationsa arvot ja tavoitteet. Poliisihallinnon sekä Opekon Tampereen vastaajista puolet ilmoitti olevansa selvillä arvoista, kun taas toinen puoli ei ollut mielestään riittävästi selvillä organisaation arvoista ja tavoitteista. Opekon Heinolan toimipisteessä suurin osa vastaajista koki olevansa riittävästi selvillä arvoista ja tavoitteista.



Kuvio 9. Miten olen selvillä organisaation arvoista ja tavoitteista?

Tärkeiksi arvoiksi koettiin tasa-arvoisuus, rehellisyys, luottamus, henkinen hyvinvointi, ammattitaito, toisten kunnioittaminen, avoimuus sekä laadukas ja tasapuolinen palvelu. Vuorovaikutus, kannustaminen, joustavuus, eteenpäin kehittyminen ja rehellisyys nähtiin tärkeinä. Myös hyvä esimies-alainen suhde ja henkilöstön samanarvoinen kohtelu nousivat esiin poliisihallinnon vastauksissa. Opekossa nähtiin tärkeäksi lisätä työntekijöiden ja työpanoksen arvostusta. Toisaalta koettiin, että arvot alkavat olla kadoksissa kaikilta ja että arvot määräytyvät välillä tilanteen mukaan. Organisaatiossa lyhyemmän aikaa työskennelleet katsoivat, etteivät he ole riittävän tietoisia työyhteisön arvoista. Valtionhallinnon yhteistä arvopohjaa ei tuotu esille vastauksissa, vaikka osin samat arvot vastauksissa esiintyivät.

”Oikeudenmukaisuus, vastuullisuus työtehtävistä ja työyhteisön jäsenistä, mihin liittyy myös parantuva tiedonkulku, avoimuus.”

Vastauksissa tuotiin esille myös Opekon oma arvopohja, ”Oppimisen ja osaamisen edistäminen”. Erilaisuuden kunnioittaminen nähtiin hyvänä. Työn tekemisen ja asiantuntijuuden arvostamista toivottiin lisää ja ”pärstäkertoimeen” perustuvaa arvostamista moitittiin. Osasta vastauksia käy ilmi meneillään olevan muutostilanteen aiheuttama, jonkinlainen hämmennys, missä arvojen olemassaoloon suhtaudutaan epäilevästi.

”Mielestäni arvot alkavat olla kadoksissa kaikilta mutta haluaisin tasa-arvoisuutta, me-henkeä ja yhteiseen päämäärään tavoittelemista virkanimikkeeseen katsomatta.”

”Tässä muutosmyllerryksessä on vaikea löytää mitään selviä arvoja joita Opekossa korostettaisiin. Tuntuu että arvot valitaan tilanteen mukaan.”

Poliisihallinnon vastauksissa tuotiin esille useita, yksittäisiä arvoja. Yksi vastaaja koki, että minkäänlaista arvokeskustelua ei ole käyty. Vastaajat tulevat kaikki Lupapalvelut – yksiköstä, ja yllättävää on, miten vastaukset ovat näin hajanaisia. Useimmin esiintyneistä arvoista vain rehellisyys toistuu useissa vastauksissa. Vaikka Opekossa koetaan arvot osin kadonneiksi, molempien toimipisteiden vastauksissa tuodaan esille samoja arvoja.

”Asiantuntijuuden kunnioittaminen ihmisten erilaisuuden kunnioittaminen ja huomioon ottaminen, keskustelulle avoin ilmapiiri.”

Kun kysyttiin, mitä arvoja vastaajat haluaisivat korostettavan enemmän, saatiin poliisilaitoksen vastauksiksi sellaisia arvoja kuten; oikeudenmukaisuus, vastuullisuus työtehtävistä ja työyhteisön jäsenistä, laadukkuus, avoimuus, inhimillisyys, parempi ja vapaampi, muutosmyönteisempi keskusteluilmapiiri, eteenpäin kehittyminen, joustavuus ja tasavertaisuus. Yllättävänä vastauksena voitaneen pitää asiakastyytyväisyyden korostamista. Opekossa tuotiin esille yhteisöllisyys, kunnioittaminen, avoimuus, ei-hierarkkisuus, ihmisten jaksaminen, työhyvinvointi ja työntekijän arvostus sekä talon sisäinen yhteistyö. Vain yhdessä vastauksessa nähtiin Opekon arvopohjan olevan kohdallaan.

”Tavoiteltu arvopohja on mielestäni kohdallaan. Enemmän pitäisi keskustella siitä, mitä tämä tarkoittaa eri ihmisten kohdalla ja miten jokainen voisi omista lähtökohdistaan käsin palvella organisaatiota parhaalla tavalla.”

Opekon vastauksista ilmenee, että yhteistyön koetaan olevan huonoa. Myös ihmisten jaksaminen on joissain tapauksissa ilmeisen äärirajoilla. Avoimuuden puute toistuu monen vastaajan vastauksissa.

3.4.4 Alaistaitojen tuntemus työyhteisössä

Alaistaitoja koskevilla kysymyksillä haluttiin selvittää, miten alaistaidot yleensä mielletään organisaatiossa ja miten alaiset tai esimiehet ne mieltävät. Vastauksista voidaan tehdä yleistys, että alaistaitojen kehittäminen nähtiin tarpeellisena. Avoimuuden lisääminen ja keskustelujen lisääminen nähtiin keinoina kehittää alaistaitoja. Alaisten oikeuksien ja velvollisuuksien täsmentäminen, sekä alaisten osallistuttamisen lisääminen nähtiin tärkeinä asioina. Vastauksista käy ilmi, että alaistaitojen kehittäminen nähdään tarpeelliseksi molemmissa organisaatioissa.

”Näkökulmia ja sen myötä tapaa työskennellä pitää pystyä muuttamaan mutta pystyykö ihminen muuttumaan?”

Etenkin Opekon vastauksissa mainitaan usein epävarmuus siitä, voiko sanoa julkisesti mielipiteensä, leimaantumatta vaikeaksi henkilöksi. Poliisilaitoksen vastauksissa mainitaan vastavuoroisen viestinnän lisääminen organisaation kehittämisen tärkeänä osana. Vastauksista käy ilmi se, että uusien työntekijöiden taholta koetaan, ettei heidän mielipiteitä arvosteta riittävästi. Avoin keskustelu koetaan kehittämisen avaimena.

”Alaistaitoja pitäisi kehittää. Enemmän keskusteluyhteyttä alaisten ja esimiesten kesken, myös keskustelut eri esimiesten kesken. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen organisaation kehittämiseen esim. eri työryhmissä.”

Useissa vastauksissa, kuten myös täydentävien haastattelun vastauksissa, tuotiin esille se, että kaikki voivat, niin halutessaan, vaikuttaa organisaatiokulttuuriin.

”Kaikki voivat osaltaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Kulttuuria voi edistää olemalla avoin kuuntelemaan muiden näkemyksiä ja tuomalla rohkeasti omat näkemykset esiin.”

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet organisaatiokulttuuriin ovat vastaajien mielestä olemassa, mutta keinot vaikuttamiseen eivät toimi.

”Mielenkiintoinen kysymys. Keskusteluilmapiiri on nyt ahdistava. Jos ei synny avointa keskustelua ei myöskään tapahdu kehittymistä. Kipukohdat olisi saatava purettua vaikka sitten ulkopuolisen työnohjauksen avulla. Nyt se joka uskaltaa kritisoida ja kyseenalaistaa asioita saa häirikön tai pessimistin leiman”.

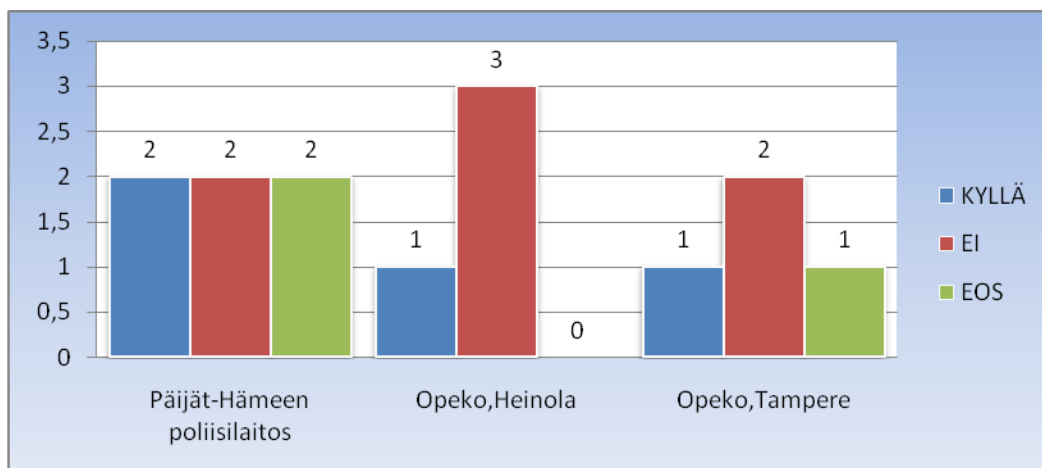
Lähes kaikkien vastaajien mielestä alaistaitoja tulee kehittää, mutta vastauksissa muistettiin mainita myös se, että esimiehetkin tarvitsevat kehittymistä.

Myös täydentävissä haastatteluissa kysyttiin esimiesasemassa olevilta haastatelluilta alaistaidoista ja niiden kehittämisestä. Molempien organisaatioiden edustajat katsoivat alaistaitojen kehittämiseen olevan tarvetta. Keinoina nähtiin luovuuden ja erilaisuuden hyväksyminen sekä henkilökohtaisten taitojen huomioiminen mm. palkkauksessa. Uudet palkkausjärjestelmät ja erityisesti niihin sisältyvän henkilökohtaisen arvioinnin nähtiin olevan yksi hyvä keino kannustaa alaistaitojen, kuten paremman vuorovaikutuksen kehittämiseen. Vastauksissa korostui myös alaisten oma vastuu kehittämisessä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien osalta täydentävistä haastatteluista käy poliisilaitoksen osalta ilmi, että henkilöstön mahdollisuuksia osallistumiseen on pyritty lisäämään erilaisilla kehittämistoimenpiteillä.

Poliisilaitoksen täydentävässä haastattelussa tuotiin esille se, että aikaisemmin organisaatiossa ei kovin helposti uskallettu esittää omia mielipiteitä. Tällä hetkellä pyritään rohkaisemaan alaisia itsenäisempään työntekoon. Taustalla piilevät kuitenkin vuosien saatossa opitut tavat toimia.

Kun vastaajilta kysyttiin, ovatko he mielestään voineet osallistua riittävästi organisaation kehittämiseen, (Kuvio 10) suurin osa Opekon vastaajista, eli 5 vastaajaa,

katsoi, etteivät he ole päässeet riittävästi osallistumaan kehittämistyöhön. Opekon Heinolan toimipisteessä vain yksi osallistuja oli sitä mieltä, että henkilöstön osallistuminen oli ollut riittävää. Opekon Tampereen toimipisteessä, yksi osallistuja ei ollut osannut vastata kysymykseen.



Kuvio 10. Onko henkilöstö voinut mielestäsi riittävästi osallistua organisaation kehittämiseen?

Poliisilaitoksen vastaukset jakaantuivat tasaisesti kolmeen osaan. Yksi kolmannes ei osannut sanoa, oliko mahdollisuuksia osallistumiseen ollut riittävästi. Työsuhteen kestoilla voi olla vaikutusta vastaamiseen.

Haastateltujen mielestä kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua. Kysymystä olisi poliisilaitoksen vastaajan mielestä täydentää kysymyksellä siitä, miten haluttaisiin osallistua? Opekon haastateltu pohti vastauksessaan sitä, miten kysymyksen mukana olo määritellään ja miten osallistaminen koetaan? Osallistuminen, osallistaminen sekä mukanaolo – käsitteet kaipaisivat ilmeisesti selventämistä molemmissa organisaatioissa.

3.4.5 Yhdessä tekemisen kulttuuri

Kyselyssä selvitettiin vastaajien mielipidettä siitä, voidaanko sisäisen viestinnän avulla vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Viestinnällä on todettu olevan merkitystä työyhteisön toimivuudelle ja yhteisöllisyyden tunteen syntymiselle. Viestinnän

toimivuuteen vaikuttaa tiedonvälitysmahdollisuuksien lisäksi, organisaatiokulttuurissa vallitsevat käytännöt ja asenteet. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että sillä voidaan vaikuttaa, ja paljonkin. Viestinnän avulla voitaisiin vastaajien mielestä helpottaa muutostilanteen sietoa ja vähentää vallitsevaa epävarmuutta.

”Voidaan vaikuttaa. Rehellinen, nopea ja avoin viestintä lopettaisi oletusten vellonnan sekä tieto asioiden oikeasta tilanteesta helpottaisi kestäämään muutostilanteen paremmin. Pitkitetty epävarmuus on ”syönyt” henkilökuntaa jo liikaa.”

”Voi, ottamalla esiin käsiteltävän asian eri näkökannat - maailma ei ole mustavalkoinen, vaan siinä on paljon myös harmaita sävyjä.”

Vastauksissa korostettiin nopean tiedonvälittämisen merkitystä. Toisaalta mainittiin, että viestintäkanavia on paljon, mutta tiedon tavoittavuus on heikkoa.

”Kyllä voidaan. Käytössä on sähköpostin lisäksi runsaat informaatiotaulut verkossa. Nykyisin vaan sisäinen viestintä on niin laajaa, ettei ihmiset ehdi lukea kunnolla edes omaa sähköpostiaan saati kaikkien nähtävänä olevaa informaatiota. Suullista viestintää ja yhteisiä palaverieja voisi lisätä. Kirjoitettu viesti ei tavoita.”

Opekon työntekijöiden vastauksissa tuodaan esille se seikka, että Opekossa viestintä koetaan lähinnä tiedottamisena, josta vuorovaikutteisuus puuttuu lähes täysin. Säännönmukaisia avoimia keskustelutilanteita ja dialogia kaivataan perinteisen tiedottamisen sijaan. Tilaisuuksissa olisi hyvä mahdollisuus katkaista myös vellovat huhupuheet, joita muutostilanteessa aina syntyy.

”Voiko organisaatiokulttuuria oikein muulla tavoin luodakaan, kun kyse on ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvistä asioista.”

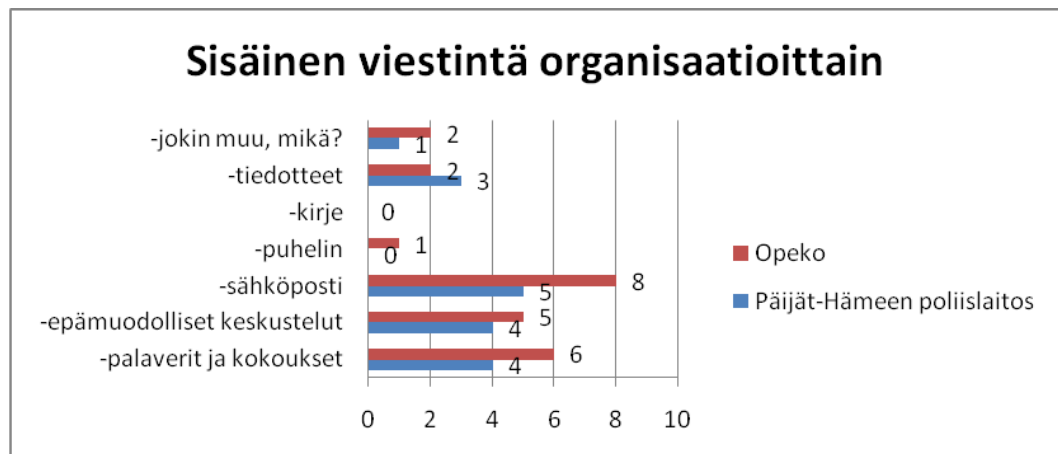
Poliisilaitoksen työntekijöiden vastauksissa toistui sama, viestinnän avoimuuden toive. Viestinnällä koettiin olevan myös vaikutusta ongelmien välttämiseen ja

tasa-arvon syntymiseen. Yksi vastaaja näki viestinnässä myös keinon olla osallisena.

”Antaisi ehkä tunteen että on osallinen!”

Täydentävissä haastatteluissa tuotiin esille kysymys siitä, mitä avoimuudella tarkoitetaan? Poliisilaitoksen täydentävässä haastattelussa nähtiin avoin keskustelu tärkeäksi, kohtuudella. Lupapalveluissa yhteisiä keskusteluja on osittain korvattu esimiespalaverilla, mutta tarvittaessa järjestetään yhteisiä tilaisuuksia. Haastattelussa tuotiin myös esille se, että vuorovaikutusta syntyisi enemmän jos myös alaiset aktivoituisivat enemmän.

Molemmissa organisaatioissa suosituin sisäisen viestinnän väline oli sähköposti ja seuraavaksi tulevat palaverit ja kokoukset sekä epämuodolliset keskustelut. (Kuvio 11). Palaverit ja kokoukset ovat suosittuja Lupapalveluissa. Tähän vaikuttaa todennäköisesti palaverikäytäntö, joka on otettu käyttöön organisaatiouudistuksen myötä. Lupapalveluissa pidetään säännöllisesti viikoittain esimies- ja asiantuntijapalavereja, ryhmän vastaavien palavereja sekä ryhmien sisäisiä palavereja, joissa käydään läpi yhteisiä asioita. Tämä ketjutettu tiedonvälitys on osoittautunut tehokkaaksi, mutta aikaa vieväksi.



Kuvio 11. Käytetyimmät viestintäkanavat

Opekon palaverikäytännöt ovat muuttuneet parin viimevuoden aikana. Aikaisemmin järjestettyjä, koko henkilöstön viikkopalavereja ei ole ollut enää vuosiin ja ns.

tiimipalaverikäytänteissä on eri tapoja toimia. Palavereja ja kokouksia tutkimuksen mukaan järjestetään, mutta pienemmällä kokoonpanolla. Tampereen ja Heinalan välillä on usein käytössä myös videoneuvotteluyhteydet.

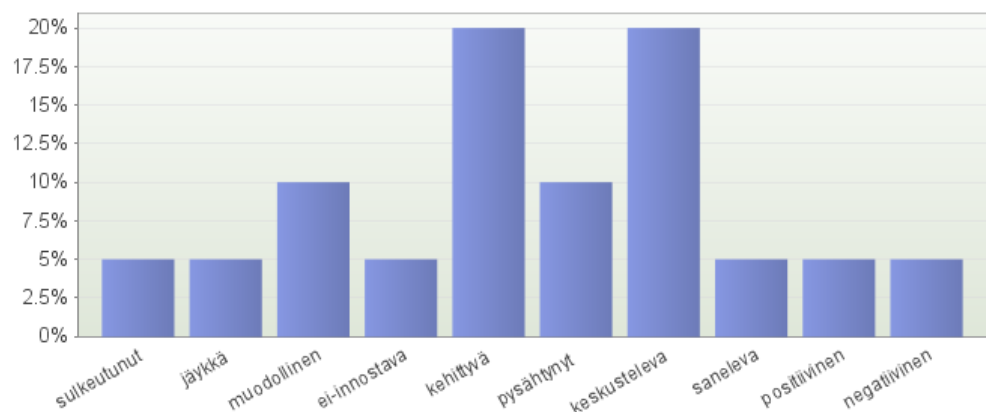
Molemmissa tutkituissa organisaatioissa on myös mahdollisuus ns. pikaviestimien käyttöön; poliisihallinnossa on käytössä Communicator ja Opekolla Skype. Pikaviestimiä ei mainittu kyselyn vastauksissa.

3.4.6 Tutkimuksen esimiesnäkökulma

Tutkimuksen pääongelma liittyy esimiestyöhön ja siinä käytettävissä oleviin keinoihin. Tässä osassa on käydään ensin läpi viiden esimiestyötä tekevän yhteisiin kysymyksiin antamat vastaukset. Sen jälkeen analysoidaan kyselyn loppupuolella esitetyt, esimiehille varatut kysymykset.

Kaikille yhteisistä kysymyksistä adjektiivikysymys jakoi mielipiteitä myös esimiestyötä tekevissä. Eniten ääniä, eli yhteensä 40 %:a, saivat kehittyvä ja keskusteleva, molemmat 20 %:a. Seuraavaksi eniten vastattiin pysähtynyt ja muodollista.

Vastaajien määrä: 5



Kuvio 12. Vallitseva kulttuuri esimiesnäkökulmasta

Viisi esimiestehtävissä työskentelevää vastaajaa koki enimmäkseen, eli 80 %:sesti, olevansa selvillä organisaationsa arvoista ja tavoitteista. 20 %:a vastaajista, eli yksi vastaaja, ei ollut mielestään selvillä organisaationsa arvoista ja tavoitteista. Arvoista tärkeimmiksi korostettiin mm. avoimuutta ja rehellisyyttä ja asiantuntijuuden ja erilaisuuden kunnioittaminen. Arvona mainittiin myös henkilöstön samanarvoinen kohtelu.

”tiedonkulun avoimuus - hyvä esimies-alainen suhde – rehellisyys”.

Muita tärkeitä arvoja, mitä haluttaisiin tuoda enemmän esille, olivat; avoimuus, rehellisyys, laadukkuus ja ihmisten tasapuolinen huomioiminen.

”tiedon ja osaamisen ohella olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota myös ihmisten jaksamiseen ja yhteishengen vaalimiseen”.

Viestintävälineistä myös esimiestyötä tekeville sähköposti on tärkeä, mutta myös palaverit ja kokoukset sekä epämuodolliset keskustelut koettiin mieluisiksi viestintäkanaviksi. Epämuodolliset keskustelut olivat hiukan suosituimpia vähemmän esimiestyötä (1v-5v) tehneiden vastauksissa. Kaksi vastaajaa kertoi suosivansa myös tiedotteita viestintävälineenä.

Taulukko 5. Esimiesten käyttämät viestintävälineet

	Mitä viestintäkanavaa käytät itse mieluiten sisäisessä viestinnässä?
palaverit ja kokoukset	28,6 %
epämuodolliset keskustelut	28,6 %
sähköposti	28,6 %
puhelin	0 %
kirje	0 %
tiedotteet	14,3 %

Esimiestehtävissä toimivilta kysyttiin sitä, mitä he uskovat alaisten odottavan heiltä. Kysymyksillä haluttiin selvittää, mitä odotuksia esimiehet uskovat alaisilla olevan lähiesimiehelle. Esimiehen mahdollisuuksina vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittymiseen nähtiin töiden järjestely, avoimuus, yhteistyökyky niin oman, kuin muidenkin osastojen kanssa, kannustaminen ja koulutus.

Tärkeinä asioina tuotiin esille myös alaisten tasapuolinen kohtelu ja esimiehen esimerkkinä toimiminen. Esimiehet uskovat heiltä odotettavan rehellisyyttä, tasapuolisuutta, helposti lähestyttävyyttä ja jämäptiyyttä. Kysymykseen, minkälaista osaamista vastaajien näkökulmasta organisaatiossa esimieheltä odotetaan, kaikki vastaajat toivat ensisijaisesti esille taloudellisen osaamisen.

”Töiden järjestelyillä voidaan motivoida henkilöstöä jaksamaan. Olemalla avoin ja yhteistyökykyinen oman ja muiden osastojen kanssa.”

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 40 %:a katsoo, ettei henkilöstöllä ole ollut riittävästi mahdollisuuksia osallistua organisaation kehittämiseen. Vastaajista 60 %:a on sitä mieltä, ettei kehittämistoimenpiteillä ole ollut merkitystä organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Esimiehen vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiokulttuurin kehittämisessä uskottiin selvästi.

Vastauksista käy ilmi, että juuri esimieheltä odotetaan ”sysäystä” parempaan, avoimeen keskustelukulttuuriin. Tämän toivottiin tapahtuvan mm. esimerkkiä näyttämällä, aidolla kiinnostuksella, kannustuksella ja kuuntelemisella. Tasapuolista kohtelua, kuuntelua ja vastuunottoa toivottiin esimiehiltä lisää. Ei kaveruutta, vaan avointa ja rehellistä toimintaa. Esimiehen oma esimerkki tuotiin esille myös täydentävissä haastatteluissa. Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen osalta korostettiin kuitenkin työntekijöiden omaa vastuuta.

”Esimerkki on aika vahva viesti - toimi siten, että se edistää ja tekee näkyväksi haluttua organisaatiokulttuuria.”

Vastausten perusteella, niin esimiesten kuin alaistenkin taholta odotetaan tämän julkishallinnon erityispiirteen syrjäytyvän ja alaisten vaikutusmahdollisuuksien lisääntyvän. Samoin avoimuuden ja vuorovaikutuksen toivotaan lisääntyvän niin ylhäältä alaspäin, kuin myös vastakkaiseen suuntaan. Tämän vastavuoroisen avoimen kulttuurin lisäksi vuorovaikutuksen merkitys vaakasuunnassa työntekijöiden ja eri osastojen välillä tuli esiin vastauksissa.

”Pitäisi kehittää! Henkilöstöä on aika vaikea aktivoida puolueettomaan suunnitteluun. Joillakin on tiedossansa hyvinkin oikeutensa, mutta velvollisuudet yhteiseen organisaatioon eivät tunnu olevan suhteellisia.”

4 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tässä työssä tutkittiin esimiestyön mahdollisuuksia suhteessa organisaatiokulttuurin tiedostamattomiin osiin, perusoletuksiin. Tutkimuksen kohteena oli kaksi erilaista valtionhallinnon organisaatiota. Yleistettävää tutkimuksen tuloksista on se, että vastaukset ovat yllättävänkin samanlaisia, vaikka tutkitut organisaatiot ovat toiminnoiltaan erilaisia. Opekon kahden toimipisteen välillä oli havaittavissa suhteessa enemmän eroavaisuuksia, kun vertailtaessa vastauksia tutkimuksessa mukana olleiden, eri organisaatioiden välillä.

Tähän kvalitatiiviseen tutkimukseen kerättiin tiedot pääosin kyselylomakkeella sen tehokkuuden vuoksi. Tiedot edustavat tutkimukseen valittujen organisaatioiden perusjoukosta harkinnanvaraisella otoksella valittujen henkilöiden näkemyksiä organisaatiokulttuurista kevätkesällä 2009. Valitun joukon voidaan katsoa edustavan hyvin tutkimuksen perusjoukkoa, taustojen monipuolisuudesta johtuen. Tutkimuskyselyyn vastaamiseen varattiin myös riittävästi aikaa. Näitä vastauksia täydennettiin erillisillä, suunnitelluilla haastatteluilla. Haastattelujen avulla saatiin vahvistusta keskeisiin tutkimustuloksiin. Samalla tuotiin tutkimuksessa käsiteltyjä aiheita myös ylemmissä johtotehtävissä työskentelevien tietoisuuteen syvällisemmin.

Työn päätutkimusongelma oli, miten esimies voi työssään vaikuttaa organisaatiokulttuurin näkymättömiin osiin. Juutin (2003) mukaan pohjimmaisista perusoletuksista on usein vaikea tunnistaa, sillä ne ovat pitkään organisaatiossa työskennelleille usein kätkeytyä, eikä niitä voi havaita vain artefakteihin ja ilmaistuihin arvoihin tuijottamalla. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että esimiehen esimerkillinen toiminta työyhteisössä on merkittävä tekijä, kun organisaatiossa tehdään muutoksia. Esimiehen antaman esimerkin voima tuotiin esille myös täydentävissä haastatteluissa. Tutkimuksen vastauksista selvisi, että esimies voi omalla esimerkillään vaikuttaa siihen, että ihmisten käyttäytyminen muuttuu, ja sitä kautta tapahtuu muutoksia myös toimintatavoissa. Tämä käyttäytyminen pitää sisällään varmasti myös osia näkymättömästä kulttuurista. Huomioitavaa kuitenkin on, että ilman alaisten kanssa tehtävää yhteistyötä, pysyviä muutoksia ei välttämättä

tapahdu. Esimiehellä koettiin yleisesti olevan hyvät vaikutusmahdollisuudet organisaatiokulttuurin kehittymiseen.

Opekon vastauksissa nousi enemmän selkeitä kriittisiä kannanottoja esimiestyöskentelyyn ja viestintään. Poliisilaitoksen vastaukset olivat positiivisempia. Vastauksista voi tehdä sen johtopäätöksen, että organisaatiot elävät nyt muutoksen eri vaiheita. Yleisesti voidaan myös todeta, että esimiestyöhön tuotiin vastauksilla kehittämiskäsitteitä. Muutoin organisaatiokulttuurin kannalta keskeiseksi koettuun viestintään ei tuotu kehittämissuhteita.

4.1 Tulokset

Esimiesten ja alaisten näkemykset kehittämistarpeista ovat monin paikoin yhtenevät ja tutkimuksen perusteella myös muutokseen suhtaudutaan pääasiassa myönteisesti. Tämä kertoo siitä, että molempien organisaatioiden muutokseen liittyvä kuuhunta alkaa olla ohi, mikä ilmenee osin joissain tutkimuksen vastauksissakin. Opekon vastaajat toivat esille myös epäilyn siitä, onko johtamisosaaminen riittävä.

Alaisten ja esimiesten odotuksia vertailtaessa, molemmat odottivat toisiltaan aktiivisuutta eri asioissa, mutta käytännön tasolla nämä odotukset eivät olleet toteutuneet. Ongelmana ehkä on, että tiedetään mitä toiselta odotetaan, mutta ei itse osata tai halua toimia odotusten mukaisesti. Erityisesti poliisihallinnon vastauksista voidaan todeta, että alaiset kokevat, että heillä ei ole riittävästi vaikutusvaltaa omaan työhönsä ja sitä kautta organisaatiokulttuurin kehittymiseen.

Sivuhuomiona tutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että molemmissa tutkituissa organisaatioissa on paljon arjessa käytettyjä termejä kuten avoimuus ja osallistaminen, joiden merkitys ei vastausten perusteella ollut avautunut samalla tavoin kaikille vastaajille. Tämänkaltaisella epäselvyydellä voi olla suuri vaikutus työyhteisössä, esimerkiksi viestinnän kannalta. Viestintä koettiin vastauksissa kes-

keiseksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavaksi tekijäksi. Sillä koettiin olevan tärkeä merkitys myös luottamuksen syntymiseen työyhteisössä.

Esimiehiin kohdistuneista odotuksista keskeisenä voidaan pitää sitä, että avoimuuden lisäksi esimieheltä odotettiin kannustavaa ja kaikin puolin tasapuolista suhtautumista työntekijöihin. Tämä kertonee siitä, että vastaajilla on ollut kokemuksia epätasa-arvon suhteen niin työn ja tiedon jakamisessa kuin muissakin työyhteisöön liittyvissä asioissa. Tutkimuksesta voidaan todeta, että yleisesti tiedostetaan, että jokainen voi osaltaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin.

Esimiesten itsensä käsitys alaisten odotuksista on samansuuntainen. Poliisihallinnossa esimiestyötä tekevät kokevat asijaohтамisen ja asiantuntijatehtävien vievän suurimman osan ajasta. Henkilöstöjohtaminen, tai pikemminkin sen puute, nousi tutkimuksessa esille usein. Tutkimuksessa tuotiin esille myös se, että tutkimusorganisaatioissa henkilöstöjohtamiseen on alettu kiinnittää huomiota, mitä voidaan pitää hyvänä alkuna.

Tutkimuksen vastauksista osa viittaisi kuitenkin siihen, että esimiesosaamista näyttäisi olevan, toisin kuin osassa vastauksissa epäillä. Osaamisen siirtäminen käytäntöön ei ole jostain syystä onnistunut. Vastaajat toivat esille, että organisaatioiden sisällä on vahvuuksia, jotka pitäisi saada organisaation käyttöön.

Organisaation arvojen ja tavoitteiden tunnistamisen tiedetään olevan yhteydessä organisaatiokulttuuriin. Työhön sitoutunut henkilö on yleensä omaksunut ja hyväksynyt organisaation arvot ja edistää siten myös osaltaan myönteisen ilmapiirin syntyä. Molempien organisaatioiden vastauksista voidaan tehdä se johtopäätös, että arvot eivät ole riittävän näkyvillä tehtävän työn arjessa, määrittämässä sitä. Lisäksi se, miten tiedossa olevia organisaation arvoja tulkitaan, muokkaa kulttuurin piileviä osia ja sitä kautta koko työyhteisön toimintaa. Tämä taas vaikuttaa luottamuksen syntymiseen, mikä on vastausten perusteella tärkeä osa kulttuurin kehittymistä.

Työn tavoitteena oli selvittää, voidaanko julkisen hallinnon esimiestyöllä vaikuttaa organisaatiokulttuurin tiedostamattomiin osiin, ihmisten ajatteluun ja sen syn-

nyttämään käyttäytymiseen. Vastausten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että esimies voi vaikuttaa tiedostamattomiin osiin, etenkin oman esimerkkinsä avulla. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vastauksia voidaan pitää luotettavina, vaikka niissä osin näkyykin meneillään olevan muutosmyllerrysten aiheuttama vaikutus. Hyvänä asiana tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että osin kriittisistäkin vastauksista huolimatta, tutkimuksen tuloksissa on kuitenkin nähtävissä ainakin toiveita myös paremmasta tulevaisuudesta.

4.2 Kehittämistoimenpiteitä ja jatkotutkimuksen aiheita

Opekon esimiehillä on edessään entistä haasteellisempi toimintaympäristö, kun yhtiöittäminen toteutuu. Nyt meneillään olevan kehittämisohjelman mahdolliset vaikutukset eivät ehkä heti näy organisaatiokulttuurissa, mutta koska kyse on työyhteisön ohjauksesta, voisi ehkä yrittää vaikuttaa ohjelman sisältöön. Olisiko Opekossa aika esittää kysymys: Miten tavoitamme todellisen kulttuurimme? Arvostavan viestinnän merkitystä on vaikea ylikorostaa. Nimenomaan keskeneräisistä asioista on syytä tiedottaa, jolloin niihin on vielä mahdollisuus vaikuttaa.

Lähtökohtaisesti kehittämisen kannalta voitaneen pitää hyvänä sitä, että Opekossa ei puhuttu vastausten, eikä haastattelujen yhteydessä ajan puutteesta mitään. Molemmissa organisaatiossa tärkeään asemaan, hieman yllättäenkin, noussut aito kuunteleminen tulisi huomioida jatkossa paremmin. Esimies voisi toimia esimerkiksi myös ajattelun tasolla. Esimiesten oma johdonmukainen ja esimerkillinen toiminta ovat Scheinin mukaan osa organisaatiokulttuurin rakentamista. Epäjohdonmukaisuuksista saattaa syntyä uusia kulttuureja, jotka eivät välttämättä ole toivottavia. Julkishallinnossa on erityispiirteitä, jotka säätelevät esimiesten ja alaisten suhdetta. Tarkoin säädellyt valtasuhteet asettavat tietynlaisia odotuksia niin esimiehille kuin alaisillekin.

Päijät-Hämeen poliisilaitos on jo läpikäynyt suurimman muutoksen, mutta varsinainen muutostyö on vielä kesken. Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen laa-

timinen vie aikaa. Yhteinen organisaatiokulttuuri rakentuu pala palalta, pienin askelin, epävarmuuden ja turhien ennakoasenteiden väistyessä todellisen muutokseen sitoutumisen tieltä.

Nissinen (2004) puhuu vaikeasti tunnistettavasta johtamiskulttuurista. Poliisihallinnossa voisi katsoa johtamiskulttuuriin kuuluvan asiantuntijana toimimisen, mikä syrjäyttää henkilöstöjohtamisen toiselle sijalle. Tämä käy myös vastauksista ilmi. Tähän kaivataan selvästi muutosta, mutta onko muutoksen lähde ylemmältä taholta, vai voisiko esimies vaikuttaa työhönsä omilla toimillaan ja asettamalla asiat toisenlaiseen tärkeysjärjestykseen?

On turha puhua alaistaidosta tai niiden kehittämisestä, jos työntekijällä ei ole mahdollisuuksia saada itseään kuulluksi, ja jos kukaan ei osaa kuunnella heikkokin viestejä työyhteisön sisällä. Esimiestaidoista on myös turha puhua, jos aika eikä kiinnostus riitä todellisen vuoropuhelun aikaansaamiseksi. Alaistaitojen kehittäminen lähtee ihmisen omasta tahdosta kehittyä ja itsetuntemuksesta. Alaistaitojen kehittäminen on yhteisöllinen prosessi, jossa vaikuttajina ovat niin esimiehet kuin alaisetkin. Kuten Kärkkäinen (2005) kirjoittaa, alaistaitojen kehittyminen on myös alaisten keskinäistä vuorovaikutusta. Kuten Keskinen (2005) on tutkimuksessaan todennut, epäonnistumisen pelko on suuri, etenkin muutostilanteessa. Tämä saattaa vähentää työntekijöiden omaa aktiivisuutta kehittämiseen.

Myös julkishallinnossa ollaan siirtymässä pois käskytykskulttuurista ja annetaan enemmän vastuuta ja velvollisuuksia eri alojen asiantuntijoille. Esimiesten luottamus alaisten taitoihin ja luovuuteen rohkaiseminen ovat merkki esimiesten ammattitaidosta ja hyvästä itseluottamuksesta, kuten teoriaosuudesta käy ilmi. Esimiesosaamisen lisäämisellä, esim. hallinnollinen työnohjaus, vahvistetaan esimiestyön mielekkyyttä.

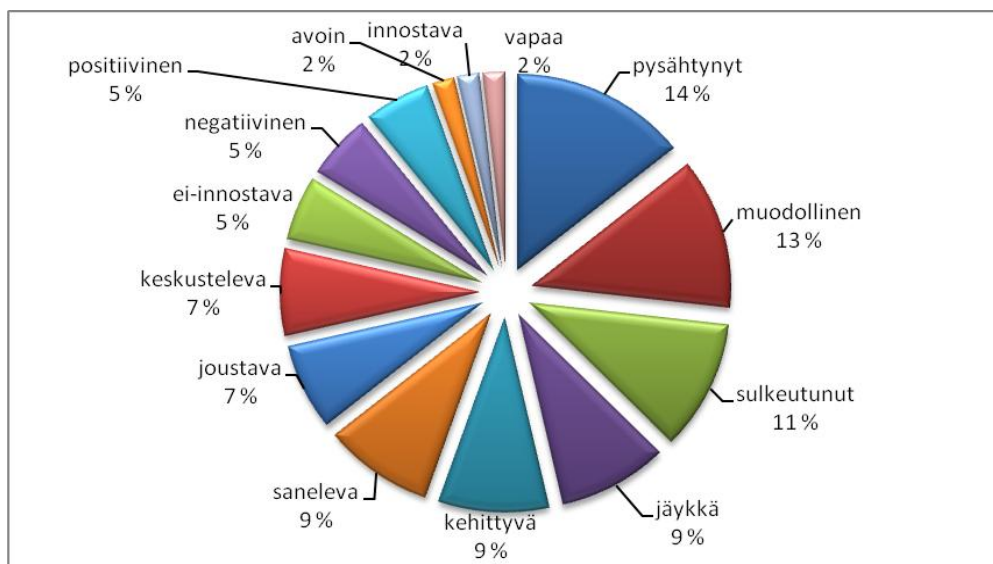
Vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla voidaan luoda avoin, keskusteleva ja toimiva kulttuuri, jossa jokaisen mielipidettä kuunnellaan asioista päätettäessä. Monipuolisten viestintävälineiden tehokas hyödyntäminen ja kehittyneemmät palaveri- tai kokouskäytänteet selkeine tavoitteineen tukee parempaa viestintäkulttuuria. Parempia vuorovaikutustaitoja tarvitsevat niin esimiehet kuin alaisetkin.

Teoriaosuudessa kerrottiin, että viestintä on nykyaikana kaksisuuntainen tapahtuma. Kuten vastausten perusteella voidaan todeta, alaiset odottavat viestinnän tapahtuvan esimiehiltä alaspäin, ei niinkään alhaalta ylöspäin. Viestintä ja vuorovaikutus ovat suomalaiselle kulttuurille vierasta, mikä heijastuu myös työyhteisöihin. Toisaalta voidaan miettiä sitä, miksi alaiset eivät katso tarpeelliseksi alhaalta ylöspäin tapahtuvaa viestintää. Näinä sähköisinä aikoina kaikki eivät halua aina toimia ”sähköisesti”. Olisiko vanhanajan ”aloitelaatikot” palautettava käytäville? Jokaisella olisi mahdollisuus tuoda oma mielipiteensä esille, eikä kynnys asian esittämiselle olisi niin suuri.

Jatkotutkimusaiheita tuli tutkimuksen aikana esille useita. Organisaatiokulttuurien tutkimusmaailma on varsin miehinen. Naisnäkökulma aiheeseen syntyy vasta työhyvinvoinnin tai ilmapiirin kautta, mikä rajattiin tästä tutkimuksesta pois. Tässä tutkimuksessa sivuttu alaistutkimus pitää sisällään edellä mainittuja alueita, ja ehkä juuri siksi naiset ovat niillä alueilla saaneet ajatuksiaan läpi. Jatkotutkimuksen kohteita aiheeseen liittyen voisivat olla esim. ammatillisuuden ja luovan työotteen osa-alueet. Seuraava tutkimusongelma voisi olla: Miten vielä byrokraattinen hallintorakenne sietää luovaa työtettä?

Tulevat muutokset tutkituissa organisaatioissa tuovat varmasti uusia tutkimusaiheita toteutuessaan. Valtionhallinnon organisaatiokulttuurin ja siinä toimivien ihmisten mukauttaminen jatkuvaan muutokseen, tulee olemaan haasteellista.

Vahva organisaatiokulttuuri kantaa kauas. Tutkimuksessa tehdyn adjektiivikysymyksen perusteella organisaatiokulttuurin olisi pyrittävä vaikuttamaan molemmissa tutkituissa organisaatioissa. Kun koko tutkimuksessa kulttuuria kuvaaviksi adjektiiveiksi nousevat pysähtynyt, muodollinen, saneleva, sulkeutunut ja jäykkä, ei mistään vahvasta kulttuurista voida puhua.



Kuvio 13: Vastaajien kuvaus oman organisaation kulttuurista kyselyhetkellä (4 adjektiivia/vastaaja)

Valtionhallinnon viranomaisyksikkönä jatkava poliisihallinnon Lupapalvelulinjan muutokset eivät ulottuneet vaikutuksiltaan paljon esim. henkilöiden työntehtäviin eivätkä työsuhteen ehtoihin. Ehkä siitä syystä yhteistyön lisääntyminen sinällään nähdään poliisihallinnossa positiivisena piirteitä. Opekon muutos on vielä kesken, mutta selvää on, että muutokset tulevat vaikuttamaan työntekijöihin henkilökohtaisesti enemmän kuin poliisihallinnossa. Kuten Bridges (2003) korostaa, muutoksen tarpeellisuuden vakuuttaminen työntekijöille on välttämätöntä, sillä ilman muutoksen tarpeen sisäistämistä ei kulttuurikaan muutu kuin näennäisesti. Tulevat muutokset tutkituissa organisaatioissa tuovat varmasti uusia tutkimusaiheita toteutuessaan. Valtionhallinnon organisaatiokulttuurin ja siinä toimivien ihmisten mukauttaminen jatkuvaan muutokseen, tulee olemaan haasteellista.

LÄHDELUETTELO

Kirjalähteet:

Aaltonen, T., & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka, Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa, Helsinki: WSOYpro.

Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. Lontoo-Thousand Oaka-New Delhi: SAGE Publicationa.

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Foucault, M. 1998. Seksuaalisuuden historia. Suom. Kaisa Sivenius. Helsinki: Gaudeamus.

Huttunen, P. 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa, Juva: Weiling+Göös.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY-yhtymä.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä:Gummerus.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki:Infoviestintä.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava.

- Juuti, P., & Virtanen, P. 2009 Organisaatiomuutos Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kotter, J. P. 1989 Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Weilin+göös.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Raster Ab.
- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Helsinki: WSOY.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. Vammala: Kirjapaja.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Mossboda, B - M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Juva: WSOY.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus- työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen (s. 129 – 140), teoksessa Juuti, P (toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka; Aavaranta – sarja; Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WSOY.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Santalainen, T. 2009 Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+göös.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Suomen Laatu keskus Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Artikkelit ja tutkimukset:

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2009. Muutos. Kun roolit vaihtuvat. Asiantuntijasta esimieheksi - esimiehestä asiantuntijaksi.

Opeko, 2009. Opekon Kaiku -kyselyn tulokset, kevät 2009.

Kuisma, P. 2009. Mistä syntyy luova työote? Kaiku-viesti 1/2009, 10. Valtiokonttori.

Internet:

Andersson, C. 2009. Työturvallisuuskeskus. Telma - lehti 3/2009, 21 (viitattu 1.10.2009). Saatavissa: <http://www.telma-lehti.fi/>

Bridges, W. 2003. Managing Transitions: Making The Most Of Change. USA, Perseus Books Group (viitattu 15.9.2009). Saatavissa osittain: <http://www.amazon.com/Managing-Transitions-Making-Most-Change/dp/0738208248#noop>

Heiskanen, E. & Niemelä, M. 2009. Yritysetiikka- lehti 1/2009, 15–16; 24. (viitattu 14.9.2009). Saatavissa: http://www.eben-net.fi/index.php?item_id=13

Jyväskylän yo. 2009. Yhteisöviestinnän perusteet. Viestintätieteiden laitos. (viitattu 15.9.09) Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust>

Kauppakamari 2009. Yrityskulttuurikysely (viitattu 21.9.2009). Saatavissa: http://www.kauppakamari.fi/kkk/media/tiedotteet/2009_lehdistotiedotteet/fi_FI/1236061245256/

Keskinen, S. 2005. Tutkimus alaistaidoista Kunnissa. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 49 (viitattu 4.10.2009). Saatavissa: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/library/attachments/verkkoutkimusjulkaisut49.pdf>

Kokko, O. 2009. Pinna kiristyy työpaikoilla. Taloussanomat www-sivusto Digitoday. (Viitattu 5.9.2009) Saatavissa: <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2009/01/08/pinna-kiristyy-tyopaikoilla/2009415/66>

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, kielitoimisto 2009 (viitattu 19.8.2009). Saatavissa: <http://www.kotus.fi/kielitoimisto/>

Mattila, P. 2008. Huono johto ruokkii muutospelkoa. Vieraskynä-pääkirjoitus Helsingin Sanomat 10.2.2008. (viitattu 1.10.2009). Saatavissa:

<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Huono+johto+ruokkii+muutospelkoa/HS20080225SI1MA01yio>

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja; Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiologian laitos. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimus nro 248. Helsinki: Yliopistopaino (viitattu 1.10.2009). Saatavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>

Reiman, T. 1999. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT). (viitattu 15.9.2009) Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/1999/T2009.pdf>

Sisäasiainministeriö 2009. Poliisin hallintorakenteen kehittämishanke, PORA-hanke. (viitattu 18.9.2009). Saatavissa: <http://www.intermin.fi>

Työterveyslaitos 2009. Oppiva-organisaatio-taruista totta. Työterveiset-lehti. (Viitattu 4.8.2009) Saatavissa osittain: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996-04/05.htm>

Valtiokonttori 2009. Ajattele muutos- julkaisu (viitattu 18.9.2009). Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=76269&GUID={E4616D35-4C0E-4B63-A82A-12C0BD5110BD}>

Valtiokonttori 2009. Kestävä-muutos tavaksi – julkaisu (viitattu 18.9.2009). Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=73819&GUID={336C22ED-5AF6-44E9-8EED-951D10673A07}>

Valtiovarainministeriö 2009. Arvot virkamiehen arjessa, 4/2007 (viitattu 11.9.2009) Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20070614Arvotv/Arvot_virkamiehen_arjessa.pdf

LIITTEET

LIITE 1 Liitekirje

LIITE 2 Tutkimuskysymykset

LIITE 3 Päijät-Hämeen poliisilaitos; apulaispoliisipäällikkö Heidi Nuoritalon
haastattelu 17.9.2009

LIITE 4 Opetusalan koulutuskeskus, Johtaja, Reijo Jouttimäen haastattelu
16.9.2009

LIITE 5 Opetusalan koulutuskeskus, Koulutuspäällikkö Eija Lillebergin
haastattelu 11.9.2009

LIITE 1. Liitekirje

Hei,

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa Liiketalouden laitoksella, julkisten palveluiden johtamisen suuntautumislinjalla. Opintoihimme kuuluvassa opinnäytetyössä olemme päätyneet tutkimaan sitä, voidaanko organisaatiokulttuurin sopeutumiseen muutostilanteessa vaikuttaa esimiehen roolin avulla.

Pyytäisimme Sinua ystävällisesti vastaamaan oheiseen webropol-kyselyyn. Tutkittavat yritykset ovat, Opetusalan koulutuskeskus ja Päijät-Hämeen poliisilaitos ja tutkimukseen on valittu henkilöt harkinnanvaraisella otannalla. Lupa tutkimuksen suorittamiseen on kysytty Reijo Jouttimäeltä ja Heidi Nuoritalolta

Vastaaminen vie aikaasi noin 5 - 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja kyselyn tuloksia käytetään ainoastaan tähän opinnäytetööhön.

Ystävällisin terveisin,

Silja Hyttinen, Opetusalan koulutuskeskus, Heinola

Tarja Järvinen, Päijät-Hämeen poliisilaitos, Lahti

Vastaathan kyselyyn alla olevan linkin kautta 27.7.09 mennessä?

Kiitos!

http://www.webropol.com/p.aspx?t=1&l=339820_c3980ef2bef34bc6

LIITE 2.

1. Nimi
2. Missä organisaatiossa työskentelet?
3. Nykyisen työsuhteesi kesto
4. Valitse seuraavista neljä (4) adjektiivia, jotka kuvaavat mielestäsi organisaatiosi kulttuuria parhaiten?
5. Onko työyhteisössäsi tapahtuneilla muutoksilla ollut mielestäsi vaikutusta organisaatiokulttuuriin? (osallistaminen, yhteistyö, esimiestyö jne.)
6. Oletko mielestäsi riittävästi selvillä organisaatiosi arvoista ja tavoitteista?
7. Mitkä arvot ovat mielestäsi omassa työyhteisössäsi tärkeimpiä?
8. Mitä arvoja haluaisit korostettavan enemmän?
9. Arvioi, miten esimies voi auttaa omalla työllään organisaatiokulttuuria kehittymään?
10. Voidaanko sisäisen viestinnän avulla mielestäsi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin? Jos, niin kerro miten?
11. Viestitäänkö organisaatiossasi mielestäsi riittävästi?
12. Mitä viestintäkanavaa käytät itse mieluiten sisäisessä viestinnässä?
13. Mitä kehittämistoimenpiteitä organisaatiossasi on tehty?(voit valita useampia vaihtoehtoja)
14. Onko kehittämistoimenpiteistä ollut apua organisaatiokulttuurin muutoksessa? Jos kyllä, kuvaile miten?
15. Miten työntekijä voi mielestäsi vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen? Pitäisikö alustaitoja kehittää?
16. Onko henkilöstö voinut mielestäsi riittävästi osallistua organisaation kehittämiseen?
17. Kuinka pitkään olet työskennellyt esimiestehtävissä?
18. Mitä uskot alaisten odottavan lähiesimieheltään?
19. Minkälaista esimiesosaamista organisaatiossasi arvostetaan?
20. Onko kehittämistoimenpiteillä (kuten esim. työnohjaus, tykes) vaikutusta esimiesnäkökulmasta organisaatiokulttuurin kehittämiseen?

LIITE 3.

APULAISPOLIISIPÄÄLLIKKÖ HEIDI NUORITALON (Päijät-Hämeen poliisilaitos, Lupapalvelut) HAASTATTELU 17.09.2009**Miten kommentoit kyselytutkimuksessa saatuja vastauksia esimiehen mahdollisuuksista vaikuttaa organisaatiokulttuuriin?**

Esimies on esimerkkinä alaisilleen. Esimiehen toiminta voi tarttua ja aletaan mahdollisesti joissakin asioissa toimimaan esimiehen tavoin. Kiinnostus alaisia kohtaan on tärkeää, mutta heihin tulee pitää sopivaa etäisyyttä ja henkilökohtaisiin asioihin ei tule osoittaa liikaa kiinnostusta. Tosiasiassa tasapuolinen kohtelu voi vaikuttaa epäoikeudenmukaisuudelta työntekijöiden silmissä. Tasapuolisuuden toteuttaminen ei ole kovin yksinkertaista. Esimerkiksi töiden uudelleenjärjestely voi toisista tuntua uhkalta, toisille se taas toimii motivoivana asiana. Yhteistyö on tärkeää. Myös koulutus, keskustelu, vuorovaikutus ja osallistaminen ovat tärkeitä tekijöitä.

Mitä ajatuksia herättää kyselyssä esille tulleet mielipiteet viestinnästä ja vuorovaikutuksesta?

Avoin keskustelu on tärkeää, mutta kohtuudella. Lupapalveluissa esim. yhteisiä keskusteluja on korvattu esimiespalavereilla, joista esimiehet vievät tietoa eteenpäin. Tarvittaessa järjestetään yhteisiä tilaisuuksia. Henkilöstö peräänkuuluttaa vuorovaikutusta, mutta he eivät kuitenkaan kovin helposti tule vastaan tässä asiassa. Tähän syynä voi olla aikaisempi organisaatiokulttuuri, jossa mielipiteitä ei ilmeisesti ole kovin helposti uskallettu esittää.

Miten koet muutostilanteen? Mitä toimenpiteitä olet tehnyt muutoksen toteutumiseksi?

Muutos on mahdollisuus todelliseen uuden luomiseen, muutos pakottaa miettimään uudelleen käytäntöjä. Muutos on nykyaikana jatkuvaa ja pysyvää. Ennen on

ollut toisin. Tällä hetkellä tilannetta on tarkasteltava kvartaaleissa ja tehtävä korjauksia, mikäli aiheutta ilmenee.

Mitä esimieheltä vaaditaan? Miten näet asian naisnäkökulmasta?

Esimiehen on hallittava substanssi kyetäkseen johtamaan. Kehittäminen ja esimerkiksi oppimisen johtaminen edellyttää substanssiosaamista. Esimiehen on osattava käyttäytyä kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla ja hänellä on oltava vuorovaikutustaitoja. Naisten määrä esimiestehtävissä nousee jatkuvasti. Poliisihallinnossa ei naisiesimiehiin vielä ole totuttu. Esimerkiksi tunnejohtaminen on hallinnossamme vierasta. Olen kuitenkin saanut ihan positiivista palautetta työstäni.

Miten kommentoit kysymystä alaistaitojen tarpeellisuudesta ja alaistaitojen opiskelusta?

Esimiestaidon ja alaistaitojen välillä tulee vallita tasapaino. Esimiestaitoja peräänkuulutetaan, mutta vähemmän on kysytty sitä, minkälainen on hyvä alainen. Vastauksien saaminen tähän kysymykseen olisi todella tärkeitä.

Suhdevallan käyttö liittyy alaistaitoihin. Suhdevaltaa käyttävä työntekijä voi vaikeuttaa esimiehen työn lisäksi koko työyhteisön toimintaa ja yhteisyyden luomista. Suhdevaltaa käyttävä henkilö olisi hyvä ottaa mukaan päätöksentekoon, mutta se ei kuitenkaan ole oikein, että joku saisi erityisaseman sillä perusteella.

Miten alaiset saataisiin kehittämään itseään työntekijänä?

Alaistaitojen kehittämiskeinoina näen luovuuteen kannustamisen ja erilaisuuden hyväksymisen. Tässä asiassa ulkopuolisen avun käyttäminen voisi olla hyvä keino, jolla rohkaista ihmisiä. Huumori on yksi keino edistää alaistaitojen kehittymistä ja yhteisöllisyyttä. Huumoria löytyy myös meidän työyhteisöstämme.

Positiivisen palautteen antaminen todellisessa tilanteessa, silloin kun se on oikeutettua, on tärkeää. Turha kehuminen monesti vesittää hyvän asian.

Terve kilpailu ajoittain on hyväksi työntekijöille. Erilaiset kannustimet edistävät työntekoa. En katso eri ryhmien välillä työyhteisössämme olevan erityistä kilpailua tai epätasa-arvoa. Muut tekijät voivat kuitenkin asettaa ryhmien työt eriarvoiseen asemaan esimerkiksi yhteiskunnan tapahtumien myötä. Yleensä aika kuitenkin korjaa asian. Tällä hetkellä tärkeäksi aiheeksi noussut asia voi olla jonkin ajan kuluttua jo unohdettua ja esiin noussut uusia merkityksellisempiä asioita. Lainsäädäntöuudistuksilla voi esimerkiksi olla tällainen vaikutus.

Mitä ajattelet siitä, että vastaukset mahdollisuudesta osallistua kehittämiseen jakautuvat voimakkaasti?

Kaikilla on mielestäni ollut mahdollisuus osallistua. Kysymykselle olisi pitänyt asettaa jatkokysymys siitä, miten vastaajat olisivat halunneet osallistua. Aikaisemmin lupahallinnossa ei ollut mahdollisuutta urakehitykseen. Olen yrittänyt luoda urapolkua, jotta eteneminen olisi mahdollista. Katson tämän olevan kehittämistoimenpide, jonka avulla työntekijät toivottavasti saadaan sitoutumaan lupapalveluihin. Olen pyrkinyt tasapuolisuuteen työnjaossa. Ketään ei esim. ole vapautettu asiakaspalvelusta. Asiantuntijat osallistuvat siihen kuitenkin vähemmän ja tekeminen painottuu tällöin erikoistumisen myötä päätösten valmisteluun ja tekemiseen. Tässä asiassa tasapuolisuus ei ehkä kaikkien mielestä toteudu, mutta asiaa voidaan katsoa eri suunnilta. Ei olisi tasapuolista ja työn laatuvaatimusten kannalta oikein, että erityisosaamista vaativia tehtäviä määrättäisiin henkilöille, jotka eivät niitä hallitse.

Mitä ajattelet vastauksista koskien sitä, millaiset ovat odotukset esimiehelle?

Esimiehen tulee olla ammattitaitoinen. Hänen tulee osata vastata kysymyksiin, joita hänelle esitetään ja kyetä päätöksentekoon. Työntekijöiden tukeminen on kohtuudella hyvä asia, mutta henkilökohtaisiin asioihin ei pidä puuttua liikaa. Työntekijöiden henkilökohtaisissa ongelmissa heitä tulee tukea ja mahdollisesti ohjata sellaisen tahon luokse, joka parhaiten osaa kussakin tilanteessa auttaa, sillä esimies ei ole kaikkien alojen asiantuntija.

Millainen on mielestäsi hyvä organisaatiokulttuuri?

En pidä käskytyuskulttuuria hyvänä. Eri-ikäisiä työntekijöitä tarvitaan. Lupapalveluihin on tullut lähiaikoina nuoria työntekijöitä. Katson tällä olleen positiivisen vaikutuksen työyhteisöön ja kokeneempiin työntekijöihin. Korostan hiljaisen tiedon jakamista näille uusille työntekijöille. Työntekijöiden tulee ottaa vastuu työstään ja jakaa tietoa esimerkiksi ennen eläkkeelle jäämistä.

Millaisena näet Lupapalveluiden aseman tällä hetkellä?

Lupahallintoa ei ole aikaisemmin arvostettu. Tämä asenne voi edelleenkin jossakin määrin elää, mutta muutosta myönteiseen suuntaan on tapahtunut. Viestiä siitä, että lupahallinnossa tehtävää työtä kuitenkin arvostetaan, on tullut. Aikaisemmin melko erillisenä toiminut lupahallinto on lähentynyt poliisipuolta ja yhteistyö on merkittävässä määrin lisääntynyt.

LIITE 4.

JOHTAJA REIJO JOUTTIMÄEN (Opetusalan koulutuskeskus)**HAASTATTELU 16.9.2009****Kun puhutaan Opekon muutoksesta, mistä sinä näet sen alkaneen?**

Muutos on kestänyt noin 1 ½ vuotta ja laskenta lähtee siitä kun Sivistyspoliittinen ministerityöryhmä päätti, että Opeko yhtiöitetään ja se sai jatkaa toimintaansa. Siitä voidaan laskea nykyisen keskeisen muutoksen alkaneen.

Onko kehittämistoimenpiteistä ollut mielestäsi apua organisaatiokulttuurin muutoksessa? Kuvaile miten?

Kyllä on ollut. Tavoitteen mukaista kehittymistä oli nähtävissä lähes nykyhetkeen saakka. Ihan viime aikoina on ollut havaittavissa, että ilmapiiri Opekossa on kirstynyt. Jos mitään kehittämistoimia ei olisi tehty, olisiko tilanne nyt vielä nykyistäkin huonompi, sitä voi vain arvailla. Kulttuuriin muuttaminen on lähes mahdoton tehtävä sillä Opekon osalta sen juuret ovat kaukana menneisyydessä. Lisäksi se on vielä yhdistelmä Heinolan ja Tampereen kulttuureista.

Tykes-kehittämispäivillä elokuussa-09 tehty ”kolmen kuvan” – menetelmä ja etenkin siihen liittynyt historia osio (henkilöt jaettiin ryhmiin työhöntulovuoden perusteella minkä jälkeen he saivat tehtäväkseen kuvata silloista toimintakulttuuria kuvin sekä sanoin) osoitti, miten erilaisessa kulttuurissa ihmiset, joita on vielä paljon Opekossa, silloin toimivat. Opekon kulttuurissa on edelleen paljon asenteita ja toimintatapoja vanhoista toimintakulttuureista, osin hyviäkin piirteitä.

Kyselytutkimuksessa tuli esille että henkilöstö kaipaa henkilöstöjohtamista. Tullaanko tähän asiaan kiinnittämään huomiota tulevassa yhtiössä ja jos kyllä niin miten?

Kyllä, uudessa yhtiössä rakennetaan uudenlainen entistä jämäkempi johtamis – ja ohjausjärjestelmä. Tehtäväkuvat muuttuvat ja esimies ohjaa näkyvämmiin.

Käyttöön otetaan myös vuosikello- järjestelmä mikä omalta osaltaan määrittää ja jäsentelee Opekon toimintoja. Parhaita mahdollisia käytänteitä myös henkilöstöjohtamisen kehittämiseen mietitään kaiken aikaa.

Vastauksista kävi ilmi, että toimintakulttuuriin olisi toivottu enemmän avoimuutta? Miten kommentoit?

Mitä sitten avoimuudella aina tarkoitetaan? Henkilöstölle on kerrottu aina kun jotain on tapahtunut. Jos avoimuus tässä kohtaa on sitä, että olisi pitänyt tiedottaa, vaikka ei ole tiedottamista, se todellakin on totta ja siinä on oppimisen paikka.

Kyselytutkimuksen vastauksissa arvosteltiin muutosta seuranneiden kehittämistoimenpiteiden (Kaiku – ja Tykes) aikataulutusta. Vastaajien mielestä toimenpiteet olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin? Miten kommentoit?

Opekossa ei ole ollut mahdollisuutta muuttaa toimintoja ennekuin omistajapohja varmistuu ja päätöksiä tehdään sen kautta. Siitä syystä toimenpiteet käynnistettiin vasta kevät-kesällä ja niitä jatketaan suunnitellusti. Muutosta on nyt todennäköisesti helpompi tehdä kun tietää mitä kohtia muutetaan. Ainoastaan akuutit henkilöstön vähennykset oli joka tapauksessa tehtävä. OPM:ssä tehtyihin päätöksiin ei ole pystynyt vaikuttamaan, mukana on voitu olla vain ”asiantuntijaroolissa”.

Miten työntekijä voi mielestäsi vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen? pitäisikö alaistaitoja mielestäsi kehittää?

Alaistaitoja tulee kehittää ja paljon. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ilmapii-riin omalla toiminnallaan. Esimies ja /tai johtaja voi toimia esimerkkinä, vastuu onnistumisesta on jokaisella kuitenkin itsellään. Näkökulmia ja sen myötä tapaa työskennellä pitää pystyä muuttamaan mutta pystyykö ihminen muuttumaan? On hyvä, että ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten vuorovaikutuskykyä huomioidaan jo esim. valtion UPJ-palkkaus järjestelmässään.

Mitä uskot alaisten odottavan lähiesimieheltään?

Lähiesimiehen odotetaan tietävän mitä tiimiltä odotetaan ja missä asemassa työntekijät tiimissä ovat. Esimies toimii välittäjänä, suunnannäyttäjänä ja tukee tarvittaessa. Esimiehen tehtävänä on myös mahdollistaa työn tekeminen suunnitellusti. Tätä voitaisiin pitää oikeastaan tavoitetilana mutta yleensä odotukset vaihtelevat paljon henkilöstä riippuen. Toiset itseohjautuvat mutta osa työntekijöistä on oppinut odottamaan että työt jaetaan esimiehen määräysten mukaisesti.

LIITE 5.

**KOULUTUSPÄÄLLIKKÖ EIJA LILLEBERGIN (Opetusalan
koulutuskeskus) HAASTATTELU 11. 9.2009**

Onko kehittämistoimenpiteistä ollut mielestäsi apua organisaatiokulttuurin muutoksessa? Miten?

Ei oikeastaan. Ne ovat vaikuttaneet pääasiassa henkilötasolla eivätkä ne ole näkyneet organisaatiokulttuurissa. Vaikutukset ovat olleet satunnaisia ja lyhytaikaisia.

Miten työntekijä voi mielestäsi vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämiseen? pitäisikö alaistaitoja mielestäsi kehittää?

Alaistaitoja pitäisi kehittää. Työntekijä voisi aidosti osallistua prosesseihin ja sitoutua niihin. Muutossuunnitelma on tehty tietyssä ryhmässä ja nyt osallistetaan kaikki mukaan. Ajoitus toimenpiteiden suhteen on mielestäni ollut hyvä, käsitellyt asiat ovat aina ajankohtaisia. Kyse ei ole pelkästään työhyvinvoinnista. Henkilöstöltä odotetaan, etteivät he sabotoi suunniteltuja toimenpiteitä huhuilla eivätkä erilaisilla salaliitoteorioilla. Jokaiselta odotetaan sitoutumista prosessiin sekä kaikkiin muutoksen vaiheisiin. Uudenlaisen ajattelutavan omaksuminen voi monille olla vaikeaa ja poisoppiminen entisestä ajattelusta olisi hyvä taito, kaikille.

Onko henkilöstö mielestäsi voinut osallistua riittävästi organisaation kehittämiseen muutoksessa? Onko Opekossa tehty muutossuunnitelma?

Kuinka muutosprosesseissa mukana olo määritetään? . Opekon uutta strategiaa on tehty määrätyllä porukalla ja varsinainen toteuttaminen on vasta alussa. Ristiriitoja syntyy eritasoisesta ”osallistamisen ” kokemisesta”.

Jos mietitään Opekossa toteutettuja muutosprosesseja ja tehtyjä kehittämis-toimenpiteistä, mitä olisi tehnyt toisin?

Jälkeenpäin ajatellen avoimuutta olisi kaivattu enemmän ja sitä jossain vaiheessa pohdittiinkin. Tiedottamisen puutetta arvosteltiin, mutta mielestäni yhtiöittämi-seen liittyvä tiedottaminen hoidettiin ja hoidetaan jatkossakin todennäköisesti johdonmukaisesti.

Mitä uskot alaisten odottavan lähiesimieheltään?

Molempiin suuntiin lojaalisuutta, tietojen välittämistä ylhäältä alas ja päinvas-toin. Ovathan tavoitteet ja tehtävät ovat yhteisiä ja suunta sama? Esimies pyrkii katsomaani aina eri tilanteita myös alaisen näkökulmasta.

Minkälaista esimiesosaamista organisaatiossasi arvostetaan? Mitä kehittymisen tarpeita näkisit siinä?

Arvostetaan talousosaamista – kannattavuuskäsitteen ymmärtämistä ja ihmissuh-detaitoja. Uudenlaisen talousosaaminen hallintaa. Pelkästään oman ja sihteerin palkan kattaminen ei riitä. Myös esimiesosaamisen lisääminen on tarpeellista. Uusi strategia pitää sisällään prosessijohtamista ja vanhat rakenteet tullaan pur-kamaan. Tärkeintä olisi selvittää vastuut ja etenkin valtuutukset. Organisaatiossa ei riitä että annetaan vastuuta jos ei ole valtuuksia sen toteutumiseen. (Mitä toi-mivaltuuksia esimiehellä todella on?)

Kyselytutkimuksessa tuli esille että henkilöstö kaipaa henkilöstö johtamista. Tullaanko tähän asiaan kiinnittämään huomiota tulevassa yhtiössä ja jos kyllä niin miten?

Henkilöstöjohtamisen mekaniikka ja tekniikka erotetaan. Ihmisten johtaminen kulkee jatkossa aina prosessin sisällä. Projektiorganisaatiot miehitetään ja jokai-sella prosessilla on tietyt tekijänsä. Ihminen vastaa omasta osaprosessista. Osaksi tämä toimii jo ja on haasteellista.

*Yleisesti on tärkeää että jokainen oppii ikään kuin johtamaan itseään. Uudenlais-
ta ajattelua tarvitaan. Jokaisen tulee tietää tehtävän kuvansa ja sen sisältämä
valta ja vastuu selkeästi.*